
Masterthesis

Herr
Roland Heinz

Standortanalyse für einen verfahrenstechnischen Prozess

Sankt Martin im Sulmtal, 2016

Masterthesis

„Standortanalyse für einen verfahrenstechnischen Prozess“

Autor:
Herr Roland Heinz

Studiengang:
Unternehmensführung/Accounting

Seminargruppe:
ZM14wA2

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:
Ing. Thomas Wabnegg, MA

Einreichung:
Mittweida, November 2015

Bibliografische Angaben:

Heinz, Roland:
Standortanalyse für einen verfahrenstechnischen Prozess
12 Seiten, 79 Seiten
Mittweida, Hochschule Mittweida (FH)
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen
Masterthesis, 2016

Referat:

Ziel dieser Arbeit ist die theoretische Auseinandersetzung mit den Begriffen Internationalisierung, Globalisierung und Outsourcing. Im praktischen Teil wird eine Standortanalyse anhand unterschiedlicher Bewertungsverfahren durchgeführt. Es soll die Herangehensweise an die Problemstellung einer Standortauswahl und ein roter Faden für den Vorgang einer unternehmerischen Standortentscheidung gezeigt werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	9
2. Internationalisierung	10
2.1 Definition	10
2.2 Formen	11
2.3 Fazit	19
3. Globalisierung	21
3.1 Definition	21
3.2 Dimensionen	22
3.2.1 Dimension der Wirtschaft	23
3.2.2 Dimension der Kultur	25
3.2.3 Dimension der Politik	27
3.2.4 Dimension der Gesellschaft	29
3.3 Chancen und Risiken	31
3.4 Zusammenfassung	33
4. Outsourcing	34
4.1 Definition	34
4.2 Gründe und Motive, Chancen und Risiken	37
4.3 Die Phasen des Outsourcing-Vorhabens	39
4.3.1 Phase 1 – IST-Analyse	39
4.3.1.1 Analyse der Unternehmensumwelt	40
4.3.1.2 Analyse des Unternehmens	41
4.3.2 Phase 2 – make-or-buy Entscheidung	42
4.3.2.1 Identifikation von Kernkompetenzen	42
4.3.2.2 Die make-or-buy Entscheidung	43
4.3.3 Phase 3 - Kontaktaufnahme	43
4.3.4 Phase 4 – Abgleich	45
4.3.5 Phase 5 – Vertrag	46
4.3.5.1 Vorbereitung	46
4.3.5.2 Vertragsentwurf	47
4.3.5.3 Gegenentwurf	47
4.3.5.4 Mündliche Vertragsverhandlungen	47
4.3.5.5 Vertragsabschluss	48
4.3.6 Phase 6 - Implementierung	48
5. Standortanalyse	50
5.1 Methoden der Standortanalyse	50

5.1.1	Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebietes	51
5.1.2	Analyse der Standortfaktoren	52
5.1.2.1	Harte Standortfaktoren	52
5.1.2.2	Weiche Standortfaktoren	54
5.1.3	Sonstige Standortbewertungsverfahren	55
5.1.3.1	Qualitativ- heuristische Bewertungsverfahren	55
5.1.3.2	formal-logarithmische Bewertungsverfahren	56
5.2	Ablauf einer Standortanalyse	57
5.2.1	Bezugsrahmen klären und abgrenzen	58
5.2.2	Ziele setzen	59
5.2.3	Standortalternativen mehrstufig wählen	60
5.2.4	Standorte bewerten	62
5.2.5	Ergebnisse kontrollieren	63
5.2.5.1	Sensitivanalyse	63
5.2.5.2	Szenarioanalyse	64
6.	Standortanalyse am Beispiel der ROLHE AG*	65
6.1	Unternehmensvorstellung und Ausgangssituation	65
6.2	Prozessbeschreibung	66
6.2.1	Logistische Verfahrensschritte	66
6.2.2	Chemische Verfahrensschritte	66
6.2.3	Thermische Verfahrensschritte	67
6.2.4	Versorgung und Entsorgung der Anlagen	67
6.3	Standortalternativen	68
6.3.1	Philippinen	68
6.3.2	China	69
6.3.3	Bulgarien	70
6.4	Auswahl der Standortfaktoren	72
6.5	Bewertung der Standortalternativen	74
6.5.1	qualitative-heuristische Bewertung	74
6.5.1.1	PMI - Bewertungsverfahren	74
6.5.1.2	Netzdiagramm - Bewertungsverfahren	76
6.5.2	formal-logarithmische Bewertung	78
6.5.2.1	SMART – Bewertungsverfahren	78
6.5.2.2	PROMETHEE - Bewertungsverfahren	81
6.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	86
6.7	Fazit	87
	Quellenverzeichnis	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der Internationalisierung	11
Abbildung 2: Außenhandel Deutschland 1991-2014	12
Abbildung 3: Anzahl der deutschen Franchisegeber	15
Abbildung 4: Internationalisierungsformen deutscher Unternehmen	20
Abbildung 5: Vernetzung von Globalisierungsdimensionen.....	22
Abbildung 6: Transportkosten.....	24
Abbildung 7: Verbreitung von McDonalds.....	24
Abbildung 8: aktive Nutzung von Facebook.....	26
Abbildung 9: Die UNO und ihre Mitgliedsstaaten.....	28
Abbildung 10: Entwicklung der Weltbevölkerung	30
Abbildung 11: Dimensionen und Formen von Outsourcing.....	35
Abbildung 12: Gründe für Outsourcing	37
Abbildung 13: Aufgliederung der Ziele.....	37
Abbildung 14: Hauptphasen des Outsourcing-Prozesses	39
Abbildung 15: Einflussgruppen des Unternehmens.....	40
Abbildung 16: Ermittlung von Outsourcing Kandidaten	41
Abbildung 17: make-or-buy Phase	43
Abbildung 18: Grundelemente der Kontaktaufnahme.....	44
Abbildung 19: Vorgehensweise in der Abgleich-Phase	45
Abbildung 20: Vorbereitungsschritte eines Outsourcing-Vertragsabschlusses.....	48
Abbildung 21: Der Implementierungsprozess	48
Abbildung 22: Methoden der Standortanalyse.....	50
Abbildung 23: Darstellung zur Einzugsgebietsbestimmung	51
Abbildung 24: harte und weiche Standortfaktoren	52
Abbildung 25: qualitativ- heuristischen Bewertungsverfahren	56
Abbildung 26: formal-logarithmische Bewertungsverfahren.....	56
Abbildung 27: Ablauf einer Standortanalyse.....	57
Abbildung 28: Beispiel für Top-down-Ansatz	61
Abbildung 29: Ergebnismatrix.....	63
Abbildung 30: Prozessschema	67
Abbildung 31: internationaler Vergleich der Arbeitskosten	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Skalierungstabelle nach der PMI-Methode	74
Tabelle 2: PMI-Matrix für Standort Philippinen	75
Tabelle 3: PMI-Matrix für Standort China.....	75
Tabelle 4: PMI-Matrix für Standort Bulgarien.....	76
Tabelle 5: Länderranking der Netzdiagramm-Methode	77
Tabelle 6: Scoringtabelle nach der SMART-Methode.....	78
Tabelle 7: Ergebnismatrix nach der SMART-Methode	79

Tabelle 8: gewichtete Ergebnismatrix nach der SMARTS-Methode	80
Tabelle 9: gewichtete Ergebnismatrix nach der SMARTER-Methode	80
Tabelle 10: Ergebnismatrix nach der PROMETHEE-Methode	81
Tabelle 11: Definition der Kriterien nach der PROMETHEE-Methode	81
Tabelle 12: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Steuerbelastung	82
Tabelle 13: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Arbeitskosten	82
Tabelle 14: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Infrastruktur und Transportkosten.....	83
Tabelle 15: Präferenzmatrix für den Standortfaktor staatliche Förderungen und lokale Behörden	83
Tabelle 16: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Energieversorgung	83
Tabelle 17: Präferenzmatrix für den Standortfaktor politisches Umfeld und Sicherheit.....	84
Tabelle 18: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Grundstücksverfügbarkeit und Preise.....	84
Tabelle 19: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern.....	84
Tabelle 20: Präferenzmatrix nach der PROMETHEE-Methode	85
Tabelle 21: Entscheidungsmatrix nach der PROMETHEE-Methode	85
Tabelle 22: Ergebnistabelle nach der PMI-Methode	86
Tabelle 23: Ergebnistabelle nach der Netzdiagramm-Methode	86
Tabelle 24: Ergebnistabelle nach der SMARTS-Methode	86
Tabelle 25: Ergebnistabelle nach der PROMETHEE-Methode.....	86

Diagrammverzeichnis

Diagramm 1: Netzdiagramm.....	77
-------------------------------	----

1. Einleitung

Globalisierung, Internationalisierung und Outsourcing waren in den letzten Jahren jene Themen, die die globale Wirtschaft beherrscht haben. Dieser Trend der weltweiten Vernetzung wird sich auch in Zukunft noch weiter fortsetzen. Immer mehr Unternehmen sind durch den vorherrschenden und immer schärfer geführten Wettbewerb gezwungen, unternehmerisch im Ausland tätig zu werden oder sogar Teilprozesse auszulagern um kostengünstiger produzieren zu können oder konkurrenzfähig zu bleiben.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der unterschiedlichen Begriffe aufzuzeigen und die Einflüsse, die sie auf Entscheidungen von Unternehmen nehmen können, hervorzuheben.

In der Literatur findet man unzählige Ansätze und Versuche, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Begriffe klar und vor allem eindeutig voneinander zu trennen.

Wobei sich gerade dies als besonders schwierig herausstellt und Experten seit vielen Jahren darüber streiten.

Diese Arbeit soll eine weitere Sichtweise und einen zusätzlichen Beitrag zu diesem Thema leisten. Sie soll vor allem die gegenseitigen Wechselwirkungen und Beeinflussungen der einzelnen Begriffe auf die anderen zeigen und die Gemeinsamkeiten hervorheben.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden die Unterschiede der Begriffe Internationalisierung und Globalisierung erläutern. Des Weiteren soll Outsourcing und die sich dadurch ergebenden Möglichkeiten der Ressourcenauslagerung, welche die Auswirkungen von Internationalisierung und Globalisierung sind, aufgezeigt werden. Hierbei soll im Speziellen etwas ausführlicher auf den Prozess zur Umsetzung eines Outsourcingvorhabens eingegangen werden und die verschiedenen Methoden zu einer Standortauswahl dargestellt werden.

Dieser wesentliche Bestandteil eines Outsourcingprozesses eines Unternehmens soll nach einer theoretischen Auseinandersetzung später im praktischen Teil dieser Arbeit, nach unterschiedlichen Methoden, für einen verfahrenstechnischen Prozess, für eine Auswahl an Standortalternativen, durchgeführt werden. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und für die Entscheidung vorbereitet.

2. Internationalisierung

Im nachfolgenden Kapitel wird der Begriff Internationalisierung erläutert. Es wird gezeigt, welche unterschiedlichen Formen Internationalisierung annehmen kann, sowie Vor- und Nachteile, die sich für Unternehmen dadurch ergeben können, genannt.

2.1 Definition

Unter Internationalisierung lassen sich internationale Prozesse, welche vorwiegend in wirtschaftlichen Bereichen ablaufen, verstehen. Hierbei steht weniger die weltweite Verknüpfung, sondern die Zusammenarbeit im Wirtschaftssektor zwischen einzelnen Nationen im Vordergrund. Vereinfacht ausgedrückt, kann unter Internationalisierung die internationale Geschäftstätigkeit verstanden werden. Durch eine immer stärkere Ausprägung der Internationalisierung der Wirtschaft, wird auch die Bedeutung von internationalen Geschäften für viel Unternehmen immer wichtiger. (vgl. Camphausen, 2013)

Die ersten Aktivitäten im Bereich Internationalisierung traten in Form von grenzüberschreitenden Handelsaktivitäten auf und weiteten sich in weiterer Folge in Form von Direktinvestitionen aus. Die ersten Internationalisierungserscheinungen lassen sich im alten Orient finden. Stadtkulturen errichteten außerhalb des eigenen Territoriums und weit entfernt des Stadtgebietes Handelsstützpunkte, welche als Anlaufstellen für den Fernhandel dienen sollten. Vor allem die Römer trieben vermehrt Handel innerhalb des römischen Reiches, jedoch konnten auch Handelsaktivitäten mit Völkern außerhalb der eigenen Grenzen, wie zum Beispiel in Nord- und Osteuropa, Zentral- und Westafrika oder Asien, nachgewiesen werden. Es lässt sich also erkennen, dass Internationalisierung nicht zwingend eine Modeerscheinung oder ein Trend der Neuzeit ist, sondern ein immer wieder auftretendes und bekanntes Phänomen. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

Für die meisten mitteleuropäischen Länder war diese Entwicklung von elementarer Bedeutung. Die Möglichkeit weltweit Handel zu treiben und grenzüberschreitende Investitionen zu tätigen, bildet für eine Vielzahl an Unternehmen die existenzielle Grundlage und sichert das Fortbestehen auch in Zukunft. Bereits jeder dritte Euro wird im Ausland verdient und mittlerweile jeder vierte Arbeitsplatz am deutschen Arbeitsmarkt wird dadurch gesichert, dass deutsche Produkte und Leistungen auf den Weltmärkten vertrieben werden. Wichtig dabei ist, dass nicht nur Großkonzerne oder multinationale Unternehmen Interesse an ökonomischen Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus zeigen, sondern auch immer mehr klein- und mittelständische Unternehmen wagen den Schritt ins Ausland. (vgl. Kay, et al., 2014)

2.2 Formen

Hat ein Unternehmen sich dazu entschlossen, den Schritt der Internationalisierung zu gehen und grenzüberschreitenden wirtschaftliche Aktivitäten anzustreben, bietet sich hierbei eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten des Markteintrittes und der Marktbearbeitung. (vgl. Camphausen, 2013)

Neben den Hauptformen existieren noch zahlreiche Zwischenformen und Unterarten, worauf in dieser Arbeit jedoch nicht im Detail eingegangen wird. In diesem Kapitel werden ausschließlich die Hauptformen behandelt. Um einen Überblick zu geben, sind in Abbildung 1 die wichtigsten Erscheinungsformen der Internationalisierung dargestellt.

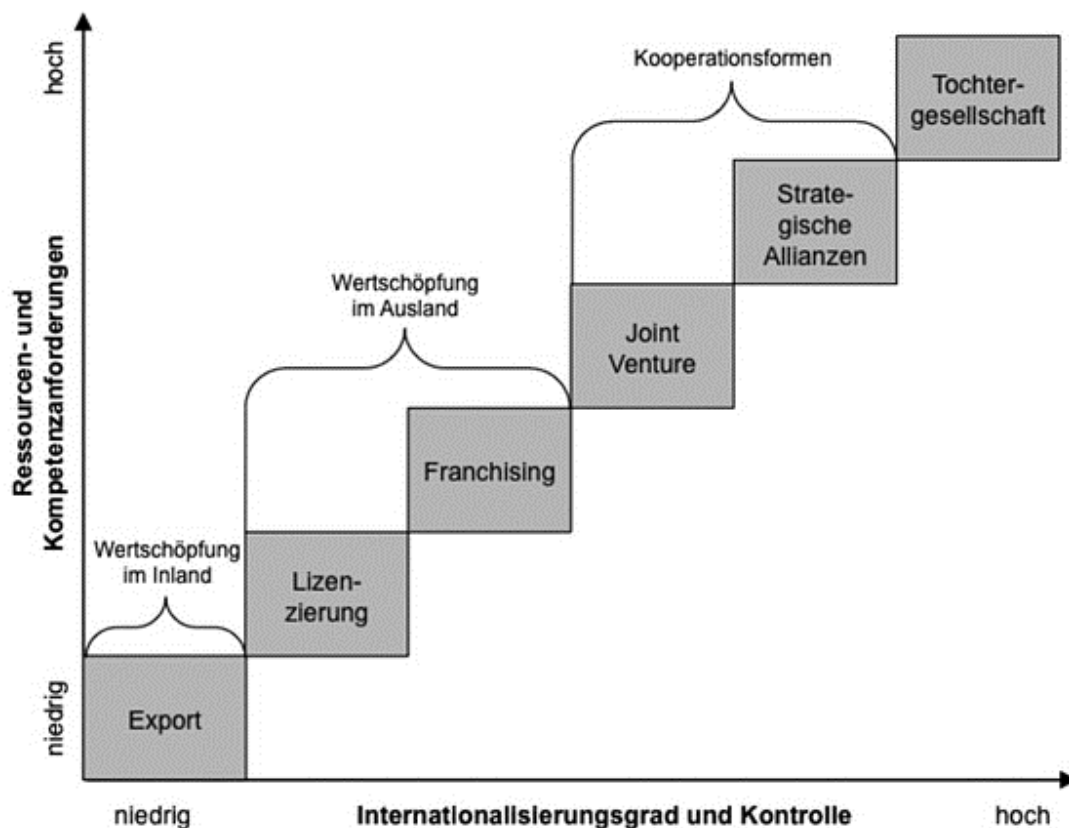


Abbildung 1: Formen der Internationalisierung

Quelle: (Kutschker, et al., 2008)

Wie aus der Abbildung hervorgeht, steigt mit dem Internationalisierungsgrad auch der Ressourcenaufwand, der sich in den meisten Fällen als Kapitaleinsatz widerspiegelt.

Welche Form ein Unternehmen schlussendlich für die Expansion wählt, hängt wesentlich von der Risikobereitschaft der Unternehmensleitung ab. Jede dieser Formen kann auf der einen Seite einen unternehmenspolitisch schwierigen und gegebenenfalls auch langwierigen Entscheidungsprozess auslösen, sowie auf der anderen Seite mit einem wesentlichen, finanziellen Risiko für das jeweilige Unternehmen verbunden sein. Bei vielen international erfolgreichen Unternehmen wurde der Internationalisierungsprozess nicht konkret in einer der dargestellten Formen initiiert, sondern in einer Stufenform vorgenommen. Dabei werden

der Internationalisierungsgrad und auch der Ressourceneinsatz immer weiter gesteigert. Vorteil einer solchen schrittweisen Herangehensweise ist, dass das Risiko, im Ausland zu scheitern, dadurch wesentlich verringert wird und die Etablierung auf einen bis dato noch unbekannten Markt unkomplizierter stattfinden kann. (vgl. Voll, 2007)

2.2.1 Export

Der Export, welcher gemeinsam mit dem Import einen Teil des Außenhandels bildet, stellt die unterste Stufe der Internationalisierungstreppe dar und bildet somit die einfachste und risikoärmste Form einer internationalen Wirtschaftsaktivität eines Unternehmens. Dabei werden die im Inland produzierten Produkte oder auch Dienstleistungen außerhalb der Staatsgrenzen angeboten und verkauft. Es wird zwischen direktem und indirektem Export unterschieden. Beim direkten Export werden die Wirtschaftsgüter direkt an einen Kunden im Ausland verkauft, wobei beim indirekten Export ein Zwischenhändler, welcher in weiterer Folge die Ware weiter vertreibt, sitzt. Die Wertschöpfung bleibt damit im Inland erhalten. Wie wichtig der Außenhandel für den jeweiligen Staat ist, soll in Abbildung 2 verdeutlicht werden. Hier wird am Beispiel von Deutschland das Verhältnis zwischen Import und Export gezeigt.



Abbildung 2: Außenhandel Deutschland 1991-2014

Quelle: (www.bpb.de, 2015)

Wichtiger Indikator und eine aussagekräftige Kennzahl zur Verdeutlichung von internationalen Handelsaktivitäten bildet die Außenhandelsquote. Sie entspricht dem prozentualen Anteil des Warenexports und -imports eines Staates am jeweiligen

Bruttoinlandsprodukt. Die weltweit durchschnittliche Außenhandelsquote liegt bei zirka 50 Prozent, die von Deutschland lag im Jahre 2012 bei knapp 73 Prozent. Im Vergleich dazu lag die Außenhandelsquote von Österreich im selben Jahr bei zirka 87,5%. (vgl. www.bpb.de, 2015)

Der wesentlichste und wohl größte Vorteil des Exportes ist, dass durch einen verhältnismäßig kleinen Aufwand, einen geringen Ressourceneinsatz und einen verschwindend kleinen Kapitalbedarf, zum Teil hohe Umsätze im Ausland erwirtschaftet werden können. Jedoch ein Nachteil von Exportgeschäften ist, dass es Waren gibt, die für einen Export gänzlich ungeeignet sind. Dies betrifft vor allem einige Erzeugnisse aus dem Lebensmittelbereich, welche eine zu geringe Haltbarkeit aufweisen, um über weite Strecken transportiert zu werden. Auch Produkte, deren Transportkosten unverhältnismäßig hoch sind und in keiner Relation zum Nutzen stehen, werden selten exportiert. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

2.2.2 Lizenzierung

Bei der Lizenzierung oder auch internationale Lizenzvergabe bezeichnet, werden Rechte von inländischen Unternehmen an ein Partnerunternehmen im Ausland übergeben. Unter diesen überlassenen Rechten werden immaterielle Anlagengüter in Form von Patenten, Know-How oder auch Urheberrechte verstanden, welche unter vertraglichen Bestimmungen und vereinbarten Einschränkungen genutzt werden dürfen. Diese Vereinbarungen werden im sogenannten Lizenzvertrag festgehalten und umfassen alle erforderlichen Punkte, die an einen Vertrag in dieser Form gestellt werden. Wesentliche Inhalte sind zum Beispiel Umfang und Dauer der Nutzung, regionale Einschränkungen und die Höhe der Lizenzgebühren, die vom übernehmenden Unternehmen an den Lizenzigentümer gezahlt werden müssen. (vgl. Voll, 2007)

Ein Vorteil dieser Form der internationalen wirtschaftlichen Aktivität eines Unternehmens ist, dass durch die Lizenzgebühr ein zusätzliches Einkommen generiert werden kann. Prinzipiell unterscheidet man zwischen pauschalen Lizenzgebühren, welche zumeist einmal zu erbringen sind und laufenden Lizenzgebühren, welche absatz- oder auch umsatzbezogen anfallen. Zudem wird, ohne großen Ressourcen- und Kapitaleinsatz, parallel zum bestehenden Markt, auch der ausländische Markt erschlossen und eine flächendeckende Vermarktung des Produktes wird ermöglicht. Diese Form des Markteintrittes erweist sich vor allem dann als vorteilhaft, wenn Zielländer Importe und Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen behindern. Dass diese Vorgehensweise von Erfolg geprägt ist, zeigt sich am Beispiel von Heckler&Koch, einem deutschen Hersteller von Schnellfeuergewehren und Faustfeuerwaffen. Jenem Unternehmen gelang es, ohne Exporte und ausschließlich durch die Vergabe von Produktionsrechten ihrer Waffen an ausländische Staats- oder

Privatunternehmen, zu einen der weltweit führenden Hersteller in dieser Branche aufzusteigen. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

Die Nachteile der Lizenzierung sind auf der einen Seite, dass die Wahl des Lizenznehmers immer mit einem bestimmten Restrisiko behaftet ist. Da kein unmittelbarer Einfluss auf die Produktion und Erzeugung genommen werden kann, können zum Beispiel nicht erfüllte Qualitätsanforderungen nur sehr schwer beseitigt werden, was sich in weiter Folge negativ auf das Image und die Reputation des Lizenzeigentümers auswirken kann.

Auf der anderen Seite werden durch die Lizenzvergabe an ein Partnerunternehmen sehr sensible und geheime Informationen weitergegeben. Diese vollkommene Transparenz und der uneingeschränkte Datentransfer stellen eines der größten Risiken dar. (vgl. Voll, 2007)

2.2.3 Franchising

Die dritte Stufe der Internationalisierungstreppe bildet das Franchising. Es existiert eine gewisse Ähnlichkeit zur Lizenzierung, wobei es in einigen Punkten doch signifikante Abweichungen gibt. Bei dieser Form der Auslandsaktivität liegt das Hauptaugenmerk auf dem Vertrieb am ausländischen Markt. Dabei werden von einem inländischen Unternehmen, welches die Rolle des Franchisegebers einnimmt, ein sogenanntes Business Format, ein etabliertes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, sowie Organisations- und Managementkonzept, an ein ausländisches Partnerunternehmen, den Franchisenehmer, übertragen. Wie schon bei der Lizenzierung bildet auch beim Franchising ein Vertrag die wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche gemeinsame Geschäftstätigkeit. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

Wesentlich ist, dass der Franchisenehmer seine Produkte oder Dienstleistungen rechtlich selbstständig vertreibt, muss jedoch für die Verwendung der Marke, die Nutzung des Vertriebsnetzwerkes und die Benützung einer einheitlichen Ausstattung, Gebühren an den Franchisegeber entrichten. Des Weiteren werden Schulungen vom Franchisegeber für den Franchisenehmer zur richtigen Umsetzung des Geschäftskonzepts veranlasst und Hilfestellungen bei der Implementierung zu Anfang der Geschäftsbeziehung gegeben. (vgl. Voll, 2007)

Für den Franchisenehmer hat dieses Geschäftsmodell die Vorteile, dass zum einen der Markteintritt am ausländischen Zielmarkt beschleunigt werden kann, da die Marke oder der Name bereits bekannt und etabliert ist und zum anderen nur noch ein geringes Risiko aufgrund eines erprobten Konzeptes besteht. Zusätzliche Vorteile ergeben sich durch die Bereitstellung von optimierten Arbeitsabläufen und eine permanente Kontrolle durch den Franchisegeber, zur Detektion von Missständen. Auf der Seite des Franchisegebers können

eine rasche Expansionsmöglichkeit, ein geringes wirtschaftliches Risiko und der geringe Ressourcenaufwand, in Form von Kontrollen und Schulung, genannten werden.

Für den Franchisenehmer fallen in dieser Geschäftspartnerschaft hohe Gebühren, welche bis zu einem Drittel der Umsätze betragen können, an, was sich als nicht unwesentlicher Nachteil erweist. Weiters müssen am Anfang hohe Kapitalkaufwendungen erbracht werden, um zum Beispiel die Geschäftsräumlichkeiten zu errichten. Für den Franchisegeber besteht die Gefahr, dass der Ruf und das Image durch mangelnde Qualität oder sonstiges Fehlverhalten des Partnerunternehmens Schaden nehmen und beeinträchtigt werden kann.

Das Risiko, dass es zu Interessenkonflikten in der Geschäftsbeziehung kommen kann, ist hier zu jeder Zeit gegeben und besteht für beide Vertragsparteien im selben Ausmaß.

(vgl. Voll, 2007)

Dass sich dieses Geschäftsmodell, beziehungsweise diese Form der Auslandsaktivität vermehrt durchsetzt und immer mehr an Beliebtheit gewinnt, zeigt die Statistik, welche in Abbildung 3 zusammengefasst dargestellt ist.

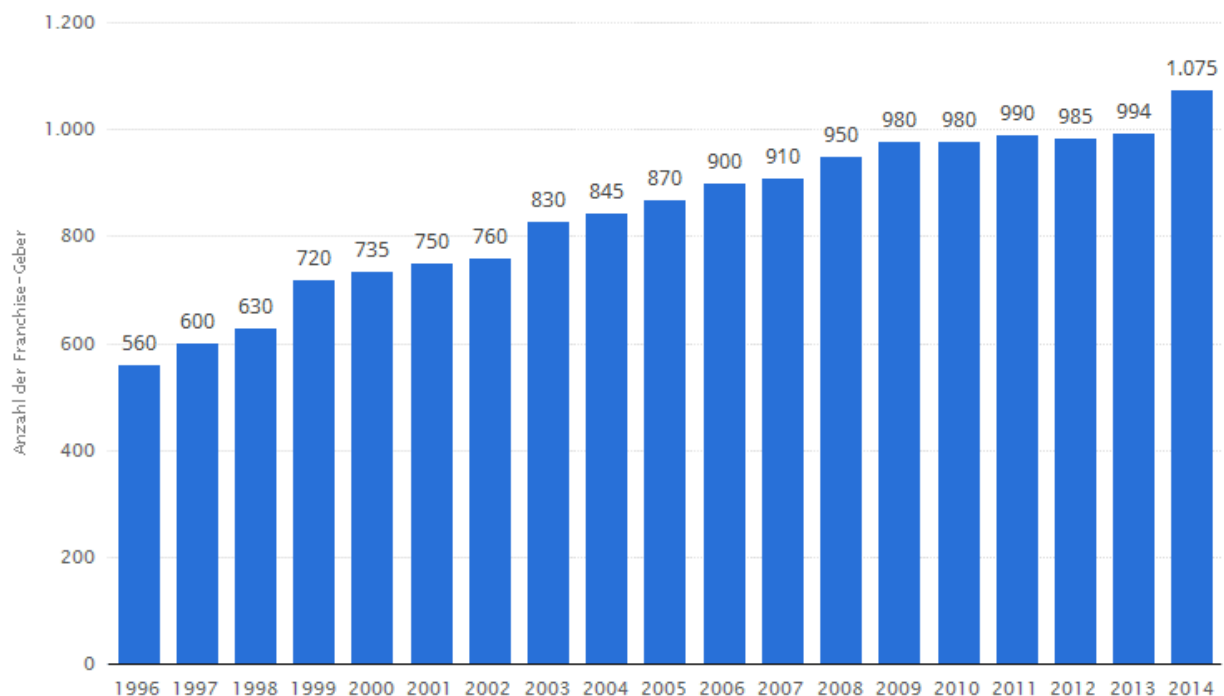


Abbildung 3: Anzahl der deutschen Franchisegeber

Quelle: (www.statista.com, 2015)

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, hat sich die Anzahl der deutschen Franchisegeber in knapp 20 Jahren fast verdoppelt. So wuchs die Zahl von 560 Franchisegebern im Jahr 1996 auf über 1.000 im Jahre 2014. Laut Prognosen wird die Anzahl an Franchisegebern in Deutschland im Jahr 2015 bereits über 1.100 liegen.

Als die wohl bekanntesten Franchisesysteme in der gegenwärtigen Wirtschaftswelt gelten McDonald's, Burger King oder Subway. Alle drei Unternehmen stammen aus der Gastronomie, welche 2014 zugleich den größten Anteil in der Franchisebranche mit über 20% einnahm. Dicht gefolgt vom Einzel- und Fachhandel mit 19,5% und der Personenbetreuung mit fast 12%. (vgl. www.statista.com, 2015)

2.2.4 Joint Venture

Unter Joint Venture versteht man ein gemeinschaftliches Unternehmen, an dem zwei oder mehrere rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängige Unternehmen beteiligt sind. Bei dieser Form der Internationalisierung werden die Führungsverantwortung und das finanzielle Risiko gemeinsam von den Partnern getragen. Häufig werden solche Zusammenschlüsse genutzt, um den Markteintritt und die Marktbearbeitung in Schwellen- und Entwicklungsländer zu ermöglichen. Aus diesem Grund konnte auch in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme an Joint Ventures von westlichen Unternehmen mit Partnern in Osteuropa und China erkannt werden. Es existiert eine Vielzahl an Unterscheidungsmerkmalen, mit denen sich Joint Ventures einteilen lassen. Sie lassen sich neben den sachlichen Kooperationsbereichen, auch an der Zahl der beteiligten Unternehmen, des Unternehmensstandortes und dem Grad des geographischen Aktionsradius unterscheiden. (vgl. Voll, 2007)

Die Vorteile einer gemeinsamen internationalen Geschäftstätigkeit in Form eines Joint Ventures sind erheblich. Sie bildet die einzige wirkliche Möglichkeit, Güter in ein Land zu importieren, in dem Importeinschränkungen oder sogar Verbote gelten. Des Weiteren können, im Falle einer Partnerschaft mit einem lokalen Unternehmen, die vorhandenen Strukturen und Marktkenntnisse genutzt werden, wodurch eine raschere Kundenakquisition vorgenommen werden kann. Der Kontakt zu lokalen Behörden oder Regierungseinrichtungen kann schnell und unkompliziert hergestellt werden, beziehungsweise bereits bestehende Beziehungen gefestigt und verstärkt werden.

Als wesentlicher Vorteil erweist sich auch der Know-How Austausch und der gegenseitige Datentransfer, vor allem bei Unternehmen, welche in derselben Branche tätig sind. Produktionseinrichtungen und Kapazitäten können gemeinsam genutzt werden. Somit lassen sich Verbund- und Skaleneffekte erzielen. (vgl. Strietzel, 2005)

Wie bei allen Geschäftsbeziehungen kann sich auch im Falle eines Joint Ventures die Auswahl des richtigen Vertragspartners als schwierig erweisen, beziehungsweise risikoreich sein. Zudem kann es auch vorkommen, dass aufgrund von staatlichen Einflüssen oder gesetzlichen Vorschriften, keine freie Auswahl erfolgt oder sich die Vertragsgestaltung als besonders mühsam herausstellen kann. Unterschiedliche Ziele oder abweichende Vorstellungen können die gemeinsame Geschäftstätigkeit negativ beeinflussen und für das

Unternehmenswachstum ein massives Hemmnis darstellen. Ein weiterer Nachteil ist, dass einige Joint Ventures nur auf eine befristete Dauer vorgesehen sind. Die Gefahr, die sich daraus ergibt, ist, dass nach Auflösung der Geschäftsbeziehung, ein Know-How Abfluss oder sogar Verlust eintreten kann oder im schlimmsten Fall, tritt der einstige Partner als Mitbewerber am Markt auf. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

2.2.5 Strategische Allianzen

Mit der strategischen Allianz besteht eine weitere Möglichkeit eines internationalen Zusammenschlusses und einer länderübergreifenden Kooperation. Hierbei wird eine vertragliche und strategische Partnerschaft zwischen zwei oder zumeist auch drei Unternehmen angestrebt. Anders als bei vielen Joint Ventures wird der Kooperationsbereich genau definiert, es kommt zu keiner gemeinsamen Unternehmensbildung und von wechselseitigen Kapitalbeteiligungen wird Abstand genommen.

Das häufigste Motiv für das Eingehen einer formalen Beziehung dieser Art ist, dass die Kooperationsvorteile der strategischen Allianz die individuellen Anstrengungen eines einzelnen Unternehmens überwiegen. Somit können höhere Erträge erwirtschaftet und in weitere Folge die Existenz der beteiligten Unternehmen gesichert werden. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

Die Vorteile einer strategischen Allianz sind sehr stark mit denen eines Joint Ventures zu vergleichen. Vor allem die Erzielung von größeren Absatzvolumina am Markt und die Verbundeffekte, die aufgrund von Bündelungen der komplementären Kompetenzen der einzelnen Unternehmen entstehen, sind wesentlich. Das vorherrschende Risiko wird gleichmäßig auf die teilnehmenden Unternehmen aufgeteilt, wodurch nur ein sehr geringes Restrisiko für die Partnerunternehmen bestehen bleibt. Wie schon bei anderen Formen der Internationalisierung wird durch das Eingehen einer strategischen Allianz die Markterschließung bedeutend erleichtert und auch der Markteintritt wesentlich beschleunigt.

Ein möglicher Vorteil ist auch, dass bei einem nicht ausgeschlossenen Zusammenschluss mit einem einstigen Konkurrenten, das Rivalitätsdenken abgebaut werden kann und ein zum Teil erbitterter Wettkampf am internationalen Markt in eine langjährige Kooperation übergeführt wird. (vgl. Strietzel, 2005)

Auch im Falle einer strategischen Allianz existieren nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile. Ähnlich wie bei einem Joint Venture, gestaltet sich die Gründung dieser Form einer internationalen Partnerschaft oft zum Teil recht schwierig. Die erforderlichen Zustimmungen und Genehmigungen werden von den zuständigen Behörden, wie das Bundeskartellamt in Deutschland oder der Federal Trade Commission in den USA, häufig erst nach sehr langer Zeit oder im schlimmsten Fall gar nicht erteilt. Auch der sehr hohe Abstimmungsaufwand zwischen den beteiligten Unternehmen und die damit verbundenen

Kosten können als Nachteil genannt werden. Der Problemlösungs- und Entscheidungsprozess werden dadurch erheblich verlangsamt und auch gehemmt.

Bringt ein Partnerunternehmen verhältnismäßig weniger Wissen in die Geschäftsbeziehung ein, als dieses entnimmt, ist mitunter auch die Gefahr eines Know-How Abflusses stets gegeben. Dies kann zu einer vergifteten Atmosphäre innerhalb der Partnerschaft führen, welche sich negativ auf die Erreichung von gemeinsamen Zielen auswirken kann. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

Als bekannte Beispiele für die internationale Geschäftstätigkeit in Form einer strategischen Allianz können Zusammenschlüsse in der Luftverkehrsbranche und Luftfahrzeugindustrie genannt werden. (vgl. Strietzel, 2005)

So besteht eine der größten Partnerschaften in dieser Branche, die Star Alliance, aus 28 unabhängigen Fluggesellschaften der unterschiedlichsten Länder dieser Welt, darunter die deutsche Lufthansa, die österreichische Austrian Airlines und die kanadische Air Canada.

Jedes der beteiligten Unternehmen trägt einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Allianz bei. Dies wird unter anderem dadurch erreicht, dass jede einzelne Fluggesellschaft ihren eigenen, individuellen Stil beibehält und so Kundenloyalität generiert werden kann. (vgl. www.staralliance.com, 2015)

2.2.6 Tochtergesellschaft

Die letzte und somit die oberste Treppe der Internationalisierungsstufe bildet die Gründung einer Tochtergesellschaft. Häufig tätigen Konzerne und Unternehmen diesen Schritt, wenn der Verdacht besteht, dass eine Sparte nicht länger zum eigentlichen Kerngeschäft gehört. Durch die Ausgründung behält die Muttergesellschaft weiterhin die Kontrolle, wobei aber wirtschaftliche Probleme der Tochter nicht mit vollem Umfang auf die Mutter zurückschlagen. Die Bildung eines rechtlich selbständigen Vorhabens kann prinzipiell in zwei Formen erfolgen. Man unterscheidet dabei zwischen Neugründung, auch Greenfield-Investments genannt oder Akquisition, auch Brownfield-Investments genannt.

Bei einer Neugründung wird das Tochterunternehmen komplett neu aufgebaut und es können alle unternehmerischen Ziele und Entscheidungen, unabhängig von bestehenden Strukturen, umgesetzt werden. Die Unternehmensorganisation kann problemlos und einfach an die der Muttergesellschaft angepasst werden. Im Gegensatz dazu wird bei einer Akquisition eine bereits bestehende Unternehmung mehrheitlich übernommen und unter Umständen mit großem Ressourcenaufwand verändert. (vgl. Strietzel, 2005)

Die Vorteile, die sich für das Unternehmen durch die Bildung einer Tochtergesellschaft ergeben, sind zum einen, die unmittelbare und eigenständige Präsenz direkt beim Kunden im jeweiligen Gastland. Dies hat vor allem erhebliche Auswirkungen auf die Reputation und das Image des Unternehmens. Zum anderen kann das Tochterunternehmen in einem

bestimmten Ausmaß unabhängig agieren und auch reagieren, wodurch Probleme kurzfristig behoben und Entscheidungen rasch und unkompliziert getroffen werden können. Auch die Tatsache, dass keine anderen Partnerunternehmen an der Unternehmung beteiligt sind, kann als Vorteil genannt werden. Anders als im Falle eines Joint Ventures oder einer strategischen Allianz besteht hier nicht die Gefahr, dass bei einer Beendigung der Geschäftspartnerschaft, das Know-How oder auch Kunden verloren gehen. Sollte die Tochtergesellschaft aufgegeben werden, wandern die Kompetenzen größtenteils verlustfrei in die Muttergesellschaft zurück.

Zu den Nachteilen zählt, vor allem bei einer Neugründung, der hohe Einsatz von Ressourcen, der sich in Form von Kapitalzuschüssen und Personalaufwand widerspiegelt. Auch die Etablierungs- und Anlaufphase bei einer Neugründung sind im Gegensatz zu anderen Formen, wesentlich ausgeprägter und der erwartete Zielzustand wird erst verspätet erreicht. Im Falle einer Akquisition kann sich die Suche nach einem geeigneten Kaufkandidaten zum Teil recht langwierig und oft auch sehr kostspielig gestalten. (vgl. Kutschker, et al., 2008)

2.3 Fazit

Wie die obige Erläuterung der unterschiedlichen Formen eines Markteintrittes im Ausland zeigt, muss die Art der internationalen Geschäftstätigkeit mit viel Sorgfalt und reichlich Überlegungen erfolgen. Jede der kenn gelernten Ausprägungen der Internationalisierung weist Vorteile und auch Nachteile auf, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich stark wahrgenommen und interpretiert werden können. Zum einen ist die Wahl der Internationalisierungsart stark abhängig von der Art und Größe des Unternehmens und auch zum anderen von der Strategie und den Zielen, welche das jeweilige Unternehmen verfolgt. Alle dieser Auslandsaktivitäten beinhalten das Risiko des Scheiterns, was eine enorme Bedrohung für die Existenz des Unternehmens darstellen kann.

In Abbildung 4 zeigt das Ergebnis einer Unternehmensumfrage aus dem Jahre 2010, die sich mit den Formen der Internationalisierung auslandsaktiver mittelständischer Unternehmen in Deutschland beschäftigt hat.

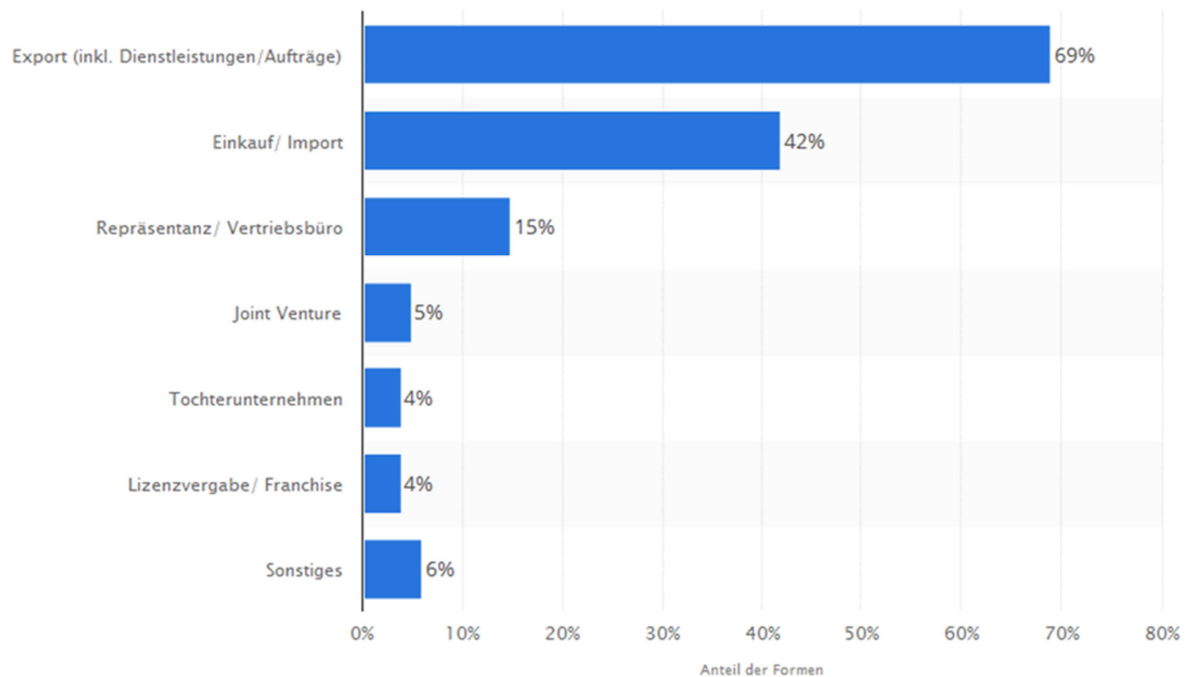


Abbildung 4: Internationalisierungsformen deutscher Unternehmen

Quelle: (www.statista.com, 2015)

Wie aus der Abbildung hervorgeht, ist der Außenhandel in Form von Im- und Export die beliebteste Variante von deutschen Unternehmen, der wirtschaftlichen Auslandsaktivität. Als wesentlicher Grund dafür kann das damit verbundene geringe Risiko und der verhältnismäßig kleine Ressourceneinsatz genannt werden.

Die Gründung einer Tochtergesellschaft bildet mit 4% nur einen Minderheitsanteil, was darauf zurückzuführen ist, dass diese mit verstärktem Ressourceneinsatz und erheblichen Kapitalkaufwendungen verbunden sind.

Die Tatsache, dass sich die Auswahl eines geeigneten Partners, zur Bildung eines Joint Ventures oder einer strategischen Allianz, oft sehr schwierig und kostenintensiv herausstellen kann, sorgt dafür, dass diese Formen nur einen sehr kleinen Teil einnehmen.

Zumal besteht auch ein permanentes Risiko, dass die Geschäftsbeziehung nicht den gewünschten Erfolg mit sich bringt oder die Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen größten Teils kontraproduktiv ist.

3. Globalisierung

Im folgenden Kapitel wird der Begriff Globalisierung näher beschrieben und versucht, die unterschiedlichen Dimensionen in denen die Auswirkungen von Globalisierung erkennbar sind, aufzuzeigen. Des Weiteren wird sowohl auf die Chancen und auch auf die Risiken von Globalisierungsprozessen eingegangen.

3.1 Definition

Der Begriff leitet sich vom Wort „global“, das „die ganze Welt betreffend“ oder „weltweit“ bedeutet, ab. Jedoch eine genaue und trennscharfe Definition von Globalisierung zu finden gestaltet sich durchaus schwierig. Häufig wird der Begriff zur Beschreibung von internationalen Aktivitäten von Unternehmen verwendet, was jedoch grundlegend falsch ist.

Aufgrund des großen Interpretationsspielraumes und der breiten Spannweite, die der Begriff bietet, ergibt sich eine Vielfalt an Definitionen. (vgl. Engelhart, 2005)

Sehr stark vereinfacht und kurz beschrieben kann man darunter verschiedene grenzüberschreitende Prozesse und eine immer stärker werdende Vernetzung der Welt, verstehen, welche sowohl auf einzelne Menschen, als auch auf Organisationen und ganze Staaten Einfluss nimmt. (vgl. www.demokratiwebstatt.at, 2015)

Der Tagesablauf und das Handeln von älteren Generationen wurden kaum von überregionalen Einflüssen und Vorgaben gesteuert oder beeinflusst. Lokale und regionale Gegebenheiten bestimmten den Alltag. Nach Ende des zweiten Weltkrieges nahmen jedoch die weltweiten Verbindungen und Vernetzungen vor allem im Wirtschaftsbereich sehr stark zu. Auch in den Bereichen Politik, Kultur und Umwelt waren vermehrt Aktivitäten erkennbar. Dieser Trend setzte sich bis dato weiter fort und erlangte im Laufe der Zeit immer mehr an Bedeutung. Dies zeigt sich heute in Form von Richtlinien und Verordnungen innerhalb der europäischen Union (EU), in Vorgehen von multinationalen Großkonzernen, in handelspolitischen Vereinbarungen, bis hin zu Migrationen aus ärmeren Ländern aufgrund von Armut oder Gewalt. (vgl. Engelhart, 2005)

Globalisierungseinflüsse sind aber auch in sozialen und gesellschaftlichen Bereich erkennbar. Mit McDonalds wurde das Fast Food, welches als typisch amerikanisch bezeichnet werden kann, in die ganze Welt verbreitet. Sogar in Indien, wo Rinder als heilig angesehen werden und der Verzehr von dessen Fleisch per Religion untersagt ist, findet man McDonalds Filialen. Angepasst an die lokalen Gegebenheiten werden hauptsächlich Huhn oder vegetarische Gerichte angeboten. (vgl. Engelhart, 2005)

Maßgeblich verantwortlich für den raschen Vorschrift von Globalisierungsprozessen sind technische und technologische Weiterentwicklungen wie das Internet, die Telekommunikation und der Ausbau des Flugverkehrs, zu nennen. Durch diese

Errungenschaften wurde es erst möglich, die Beziehungen zu anderen Ländern zu stärken und zu vertiefen. (vgl. www.demokratiewebstatt.at, 2015)

Globalisierung lässt sich am einfachsten damit beschreiben, dass das Denken und Handeln einer Region, Auswirkungen auf anderen Regionen hat, welche den dort vorherrschenden Alltag und Lebensstil beeinflussen oder sogar verändern können. Lokale und regionale Ereignisse können sich global auswirken, wobei diese globalen Auswirkungen in weiterer Folge wieder lokale Veränderungen bewirken. (vgl. Engelhart, 2005)

3.2 Dimensionen

Die Dimensionen der Globalisierung können unterschiedliche Formen annehmen und zeigen sich in vielen Bereichen.

Dies sind die

- wirtschaftliche Dimension
- kulturelle Dimension
- politische Dimension
- gesellschaftliche Dimension

Die Dimensionen könnten unterschiedlicher nicht sein, jedoch gibt es ein einziges gemeinsames Merkmal, welches in allen Dimensionen und Bereichen gleich stark ausgeprägt ist und allseits vorhanden ist. Die weltweite – also globale – Verflechtung oder Vernetzung, ohne die eine Globalisierung welcher Art und Weise auch immer nicht möglich wäre. Grundvoraussetzung für die Implementierung eines erfolgreichen Globalisierungsprozesses ist Toleranz und Offenheit gegenüber Neuem, sowie Idealismus und Freude an einem gegenseitigen Kennenlernen. (vgl. Brock, 2008)

Abbildung 5 zeigt die Vernetzung der unterschiedlichen Dimensionen.

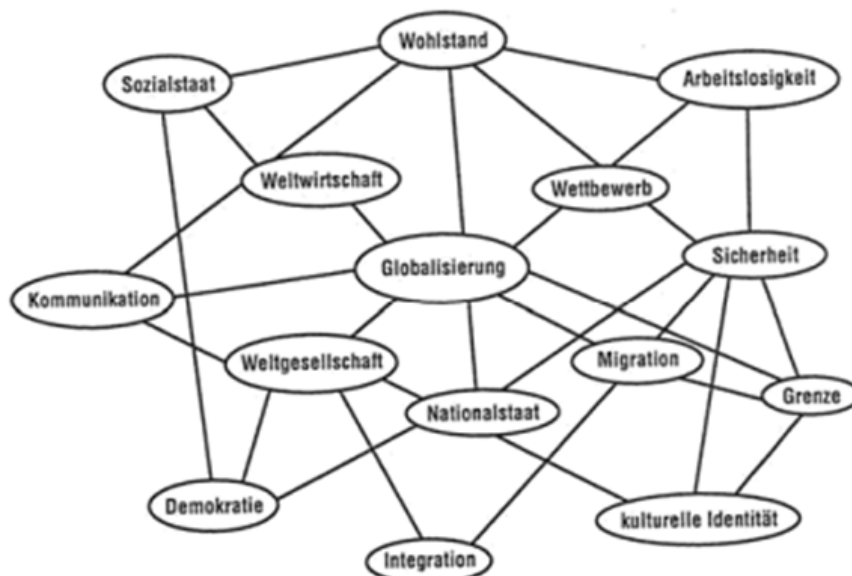


Abbildung 5: Vernetzung von Globalisierungsdimensionen

Quelle: (Mayer, 2011)

3.2.1 Dimension der Wirtschaft

Besonders stark sind die Globalisierungsmaßnahmen im Industrie- und Wirtschaftsbereich ausgeprägt und für den Welthandel von heute von besonderer Bedeutung.

Bereits lange vor den Griechen bestanden wirtschaftliche Partnerschaften und zum Teil auch Abhängigkeiten zu geografisch weit entfernten Völkern der Welt. Im erweiterten Sinne können auch die Anfänge der Schifffahrt und der Kolonialismus als erste Globalisierungserscheinungen genannt werden. (vgl. Huwart, et al., 2014)

Wie schon damals, so auch heute, stehen hier vor allem die Erschließung von neuen Märkten und die stetige Erweiterung von bestehenden Transportrouten und Transfermöglichkeiten im Vordergrund. Den Grundstein für eine neue Generation der Globalisierung im Wirtschaftsbereich legte der Beschluss des GATT-Abkommens (General Agreement on Tariffs and Trade). Dieses allgemeine Zoll- und Handelsabkommen wurde im Jahr 1947, also kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, in Genf beschlossen. Es verpflichtet die teilnehmenden Staaten, darunter die USA, China und Deutschland, jene Zölle und Gesetze, die den freien Handel erschweren, abzuschaffen und ermöglicht so eine günstigere Produktherstellung. Immer mehr Industrieländer expandierten in sogenannte Billiglohnländer, wie Indien, Malaysia oder China.

Durch solche Globalisierungsmaßnahmen gelangen neue Produkte auf den Markt, die Auswahl wird vielfältiger und wesentlich günstigere Preise für Alltagsartikel sind zu verzeichnen, was auf den internationalen Wettbewerb rückzuführen ist.

Im Umkehrschluss dazu werden in diesen Schwellen- und Entwicklungsländern Arbeitsplätze geschaffen, wodurch ein leichter Anstieg des Wohlstandes zu erkennen ist und ein geringer wirtschaftlicher Aufschwung bemerkbar wird. Jedoch wird bei näherer Betrachtung auch die Kehrseite der Medaille sichtbar. Die Kluft zwischen Arm und Reich wird unaufhaltsam größer, reiche Länder und multinationale Großkonzerne beuten ärmere Länder und dessen Bevölkerung aus und Billigprodukte mit oft minderwertiger Qualität zerstören den Markt. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Deutlich wird die Globalisierung der Wirtschaft im Bereich Logistik und Transport.

So konnte zum Beispiel durch die Einführung von standardisierten Containern die Be- und Entladung von Frachtschiffen erheblich beschleunigt werden. Seit der Einführung und Verwendung konnte das zeitraubende Löschen der Ladung erheblich verkürzt werden.

In Abbildung 6 ist die deutliche Senkung der Transportkosten grafisch dargestellt.

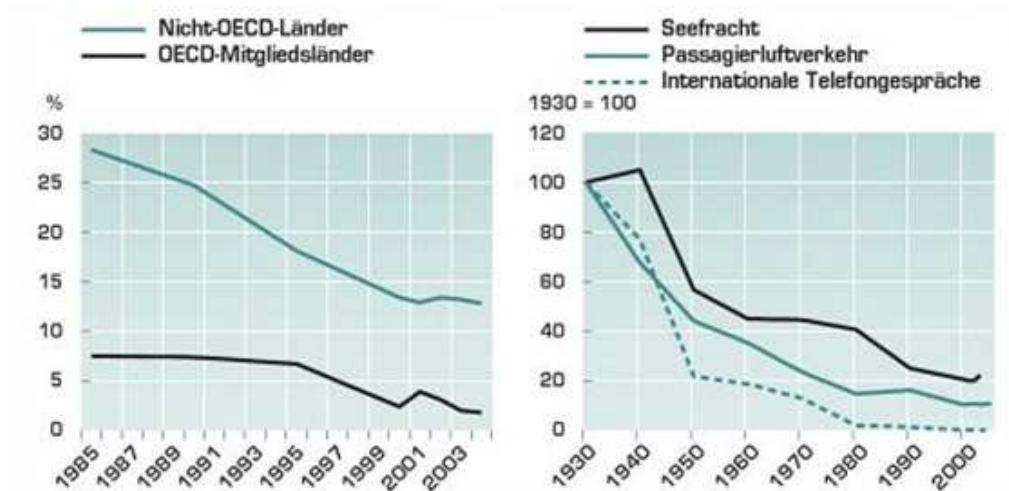


Abbildung 6: Transportkosten

Quelle: (Huwart, et al., 2014)

Als wesentlichen Vorteil der vereinfachten Zoll- und Transportbestimmungen kann jedoch in diesem Zusammenhang auch die Versorgung der Erdbevölkerung mit Nahrung erwähnt werden, was ein Leben und Überleben überhaupt erst möglich macht. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

In sehr vielen Industriesparten ist die Globalisierung der Wirtschaft bereits so weit vorangeschritten, dass Kunden Produkte überall in der Welt nutzen oder erwerben können. Es gibt kein noch so abgeschiedenes Dorf auf unserer Welt, in der nicht ein Coca Cola oder Pepsi – Schriftzug zu finden ist oder eine Hausfassade zierte.

Selbst McDonalds, welcher es schaffte mit dem Verkauf von Fast Food Burger-Gerichten Kultstatus zu erlangen, konnte Filialen in den indischen Millionenmetropolen erfolgreich etablieren. Abbildung 7 zeigt die rapide Verbreitung von McDonalds auf der Welt.

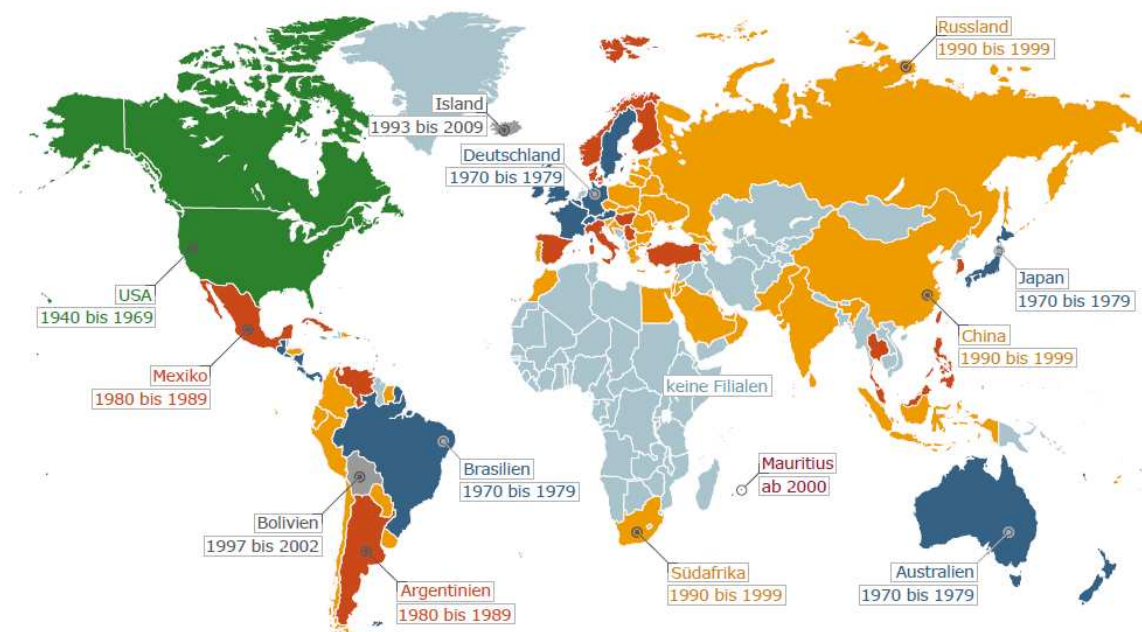


Abbildung 7: Verbreitung von McDonalds

Quelle: (www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Ein weiterer Vorteil, welcher sich durch die Globalisierung am Wirtschaftssektor ergibt, sind neu geschlossene Partnerschaften mit bis dato noch fremden Ländern, was die Welt ein wenig näher zusammenrücken lässt und eine Stärkung der politischen Stabilität bewirkt.

Trotz der genannten Entwicklungen und Erleichterungen existieren nach wie vor Handelseinschränkungen und Hemmnisse. In vielen Wirtschaftssparten kann man bis dato von keiner Globalisierung sprechen, beziehungsweise sind noch keine wirklichen brauchbaren Ansätze erkennbar. Dies ist zweifelsohne darauf zurückzuführen, dass Globalisierung vor allem im Industriebereich kein linearer und flächendeckender Prozess ist. (vgl. Huwart, et al., 2014)

3.2.2 Dimension der Kultur

Wie schon in der wirtschaftlichen Dimension ist auch das wesentliche Merkmal der kulturellen Dimension der Globalisierung, die intensive Verflechtung und Vernetzung, welche über die sprachlichen und kulturellen Grenzen hinausgeht, erkennbar. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Blickt man in der Geschichte etwas weiter zurück, sieht man, dass es in der Vergangenheit keine erkennbare Vernetzung auf kultureller Basis gab. Große Kulturen, wie die Maya, Griechen, Ägypter oder Inka prägten über Jahrhunderte das Leben auf unserer Welt. Alle diese Kulturen standen unter keinen Einfluss von anderen Kulturen und bildeten immer eine eigene Identität. Solche Abgrenzungen findet man jedoch nicht nur in ganzen Völkern, sie lassen sich bereits in der kleinsten Subkultur, der Familie, finden. Kulturelle Traditionen, Bräuche und Lebensarten führten in allen Kulturkreisen zu einem Gefühl der Zusammengehörigkeit über die Grenzen der Familie hinaus und ließen erkennen, zu welchem Kulturkreis man gehörte. Jene kulturellen Kreise waren zumeist deutlich geografisch abgegrenzt und aufgrund der begrenzten, beziehungsweise nicht vorhandenen Infrastruktur, blieb dieser Zustand auch über viele Jahrhunderte unverändert. (vgl. Gronholz, 2012)

Dies änderte sich beispielsweise mit den Kreuzzügen oder mit der Entdeckung Amerikas, wo vorwiegend europäische Bevölkerungsgruppen die Reise in ein unbekanntes Land antraten. Lokale Sitten und Bräuche wurden stark beeinflusst, der Lebensstil und der Alltag änderten sich zum Teil aufgrund der kulturellen Durchmischung. Im Extremfall wurden sogar ganzen Kulturen ausgelöscht und zerstört. Durch besondere globale Ereignisse, wie zum Beispiel Kriege, werden solche Kulturkreise verstärkt aufgebrochen.

Heutzutage spielen geografische Grenzen und Barrieren keine wesentliche Rolle mehr und eine permanente Durchmischung und stetige Homogenisierung von Bevölkerungsgruppen ist nicht mehr aufzuhalten.

Durch den modernen Flugverkehr werden diese Ausprägungen enorm verstärkt und vergrößert. Während früher reine Menschenkraft erforderlich war, um von einem Ort zum anderen zu kommen, ist heute keine Entfernung mehr zu weit. Das Internet und die neuen sozialen Netzwerk wie Facebook, Twitter und Co. beschleunigen diese Globalisierungsprozesse zudem wesentlich. Durch diesen Fortschritt hat sich eine neue Form von Kommunikation entwickelt und zugleich nimmt der Einfluss in den Alltag der Menschen stetig zu. Laut einer Umfrage von Facebook verbringt ein Nutzer durchschnittlich, täglich knapp eine Stunde auf der Facebook-Seite.

In Abbildung 8 ist die Zunahme der weltweiten Nutzung von Facebook dargestellt.

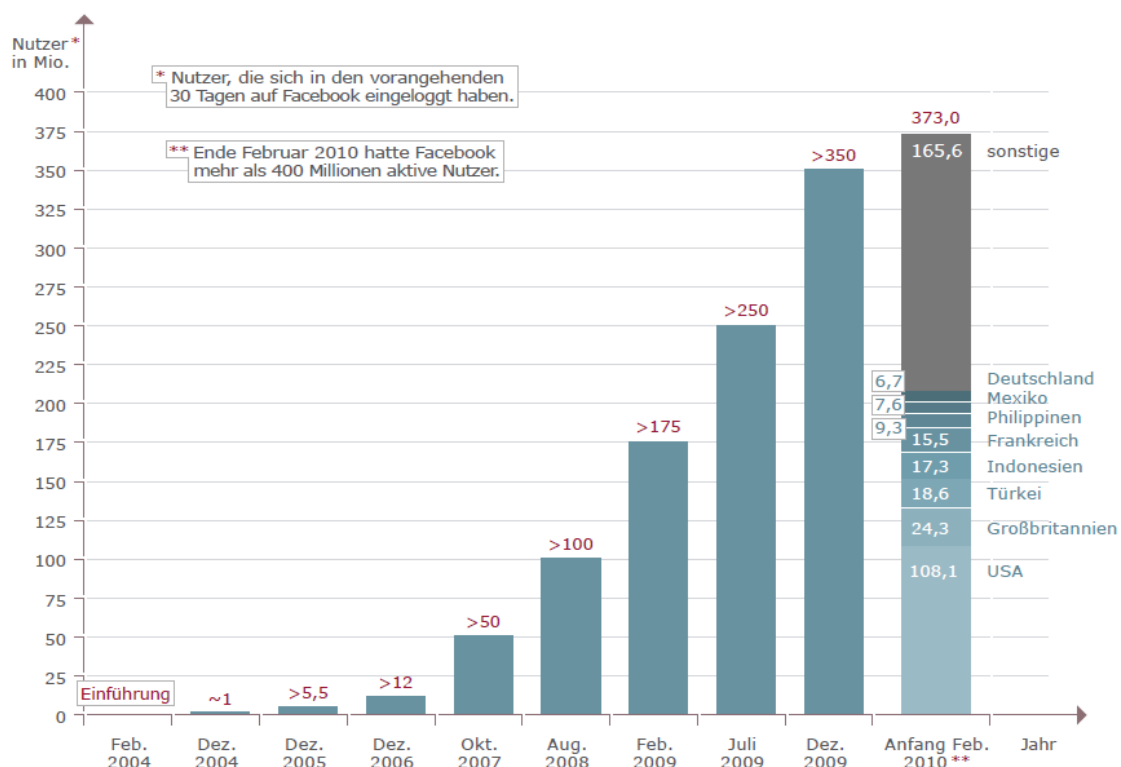


Abbildung 8: aktive Nutzung von Facebook

Quelle: (www.bpb.de, 2015)

Das jüngste Ereignis, die Flüchtlingswelle durch Europa, hat gezeigt, wie stark das Handeln und Tun von Menschen von sozialen Netzwerken gesteuert und beeinflusst werden kann. Viele der befragten Flüchtlinge behaupteten sogar, dass eine Flucht ohne Facebook oder Whats App nicht möglich gewesen wäre. (vgl. www.welt.de, 2015)

Die Auswirkungen der genannten Faktoren sind, dass es in Zukunft keine trennscharfe und reine Identifikation von geografischen Kulturen geben wird. Regionale kulturelle Sitten und Bräuche werden über die Landesgrenzen hin verbreitet, Lebensweisen vermischen sich und

etablieren sich in ganz anderen Regionen der Welt als bisher. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Als Beispiel kann hier die rasante Ausbreitung des Halloween-Trends genannt werden. Ein, bis vor einigen Jahren noch rein amerikanisches Brauchtum, verbreitet sich dermaßen schnell und findet Beliebtheit überall am Globus.

Die Grundlage für eine kulturelle Globalisierung bildet ein hohes Maß an Toleranz und Akzeptanz, sowie die Bereitschaft, eine fremde Kultur zu integrieren.

Nicht immer findet man diese Voraussetzungen und Gegebenheiten, wodurch eine Globalisierung in der Kulturdimension nicht einfach ist und es immer wieder zu Konflikten innerhalb der Bevölkerung kommt. (vgl. Gronholz, 2012)

3.2.3 Dimension der Politik

Die Voraussetzungen für eine politische Globalisierung schafften Globalisierungsmaßnahmen in den Bereichen Wirtschaft und Kultur. Die Globalisierung der Politik lässt sich in drei Ebenen einteilen. Diese Ebenen sind die internationalen Vereinbarungen, internationale Organisationen und die internationale Öffentlichkeit. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Aufgrund der immer stärker werdenden globalen Verflechtungen von einzelnen Gesellschaften und Staaten miteinander, steigen auch die Anforderungen und Ansprüche der internationalen Zusammenarbeit. Abgeleitet davon entstand im Laufe der Zeit eine Vielzahl an Organisationen, welche in den unterschiedlichsten Ausführungen und Aufgabengebieten vorkommen. Ein sehr gutes Beispiel dafür ist die EU (Europäische Union). Neben der Einführung von Zoll- und Handelsabkommen werden auch länderübergreifende Verordnungen und Richtlinien beschlossen, welche in allen Mitgliedstaaten ihre Gültigkeit besitzen und zur Anwendung kommen. Als weitere Organisation oder Interessensvertretung kann die UNO (United Nations Organization) genannt werden. Sie wurde 1945 von 25 Staaten, darunter China, USA und Großbritannien ins Leben gerufen, mit den Zielen, den Weltfrieden zu sichern, das Völkerrecht zu erhalten, die Menschenrechte zu wahren und die internationale Zusammenarbeit zu fördern. Mittlerweile gehören der UNO 192 Nationen und damit fast alle Staaten der Welt an. In Abbildung 9 sind die Mitgliedstaaten der UNO ersichtlich.

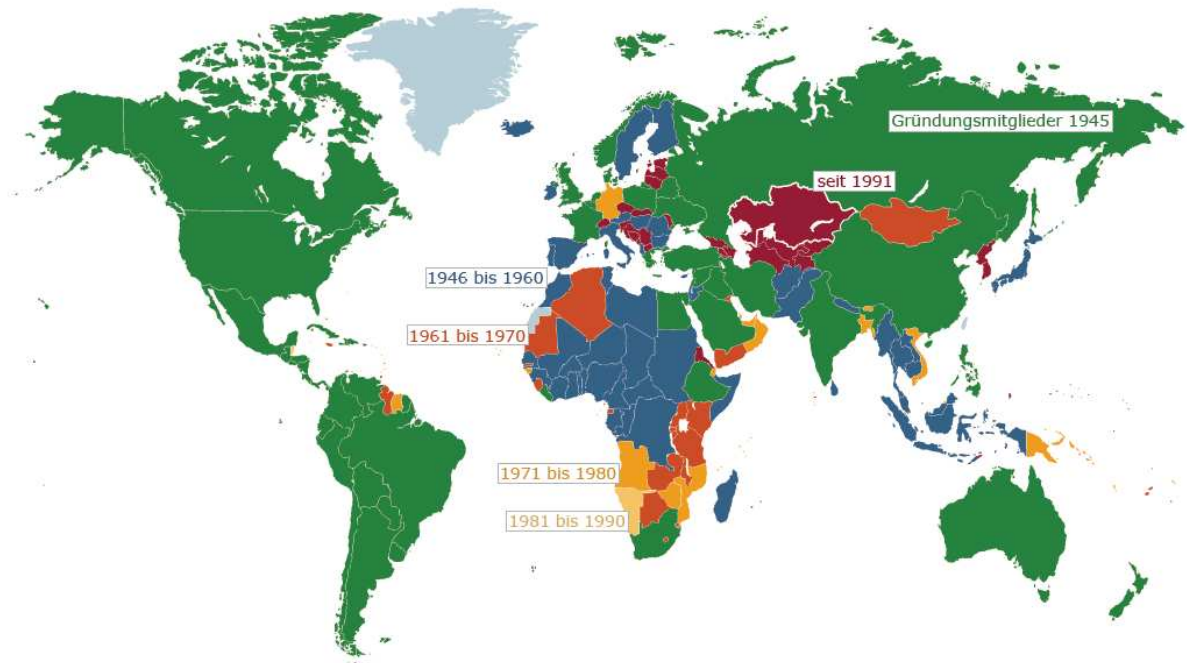


Abbildung 9: Die UNO und ihre Mitgliedsstaaten

Quelle: (www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Am Beispiel der UNO wird deutlich, dass ein wichtiges Ziel der politischen Globalisierung und den globalen Organisationen ist, ein einheitliches Rechts- und Normensystem für alle Weltbürger zu entwickeln, das die Zustimmung aller Völker erfährt. Daraus sollen eine universale Gemeinschaft und ein Miteinander entstehen, denen ein hohes Maß an Aufklärung zugrunde liegt. (vgl. Pradel, 2006)

Im Zusammenhang mit der politischen Globalisierung taucht sehr oft der Begriff „Global Governance“ auf. Darunter versteht man einen fiktiven und utopischen Weltstaat, beziehungsweise eine Weltregierung, welcher alle Staaten dieser Welt unterliegen. Obwohl es einen Weltstaat in einer reinen Form bis heute noch nicht gibt, so ist die Bildung der oben genannten Organisationen bereits eine Vorstufe dazu. Sie steuern und lenken die lateralen Weltsysteme, wie Weltwirtschaft, Weltgesundheitssystem, Weltfinanzsystem oder das globale Wissenschaftssystem. (vgl. Willke, 2006)

Eine vernetzte und länderübergreifende Politik hat neben ihren Vorteilen, auch ihre Nachteile. So entsteht aufgrund der immer weiter steigenden Weltwirtschaft ein erbitterter Konkurrenzkampf zwischen einzelnen Ländern, was in weitere Folge zu Spannungen in der politischen Beziehung führen kann. Diese kann auch in umgekehrter Richtung der Fall sein. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Beispielhaft kann in diesem Zusammenhang das Importverbot von mitteleuropäischen Gütern nach Russland genannt werden. Aufgrund der Krimkrise 2014 gab es politische Unstimmigkeiten zwischen Russland und einigen mitteleuropäischen Staaten wie

Deutschland Österreich und Frankreich. Als Reaktion wurden von Russland Sanktionen in Form eines Embargos gegen diese Ländern verhängt. Der dadurch entstandene wirtschaftliche Schaden war zum Teil enorm.

Als weiterer Nachteil ist die erhöhte Umweltbelastung, die auf eine zunehmende Produktion an Wirtschaftsgütern rückzuführen ist, zu erwähnen. Das immer größer werdende Ozonloch oder die globale Erwärmung sind nur zwei der vielen Bedrohungen. Es gibt bereits gemeinsame Bestrebungen der Staatengemeinschaften, diesen negativen Nebeneffekten entgegenzuwirken, jedoch wird es noch viel Zeit und Arbeit in Anspruch nehmen, bis die ersten effektiven Maßnahmen ihre Wirkung zeigen. Durch die gemeinsame Arbeit zur Lösung solcher Probleme können zum einen neue Konflikte entstehen, welche sich kontraproduktiv auswirken. Aber zum anderen kann dadurch ein verstärktes und gefestigtes Wir-Gefühl geschaffen werden, welches das Ziel eines weltweiten Friedens, ein wenig näher rücken lässt. (vgl. Brock, 2008)

3.2.4 Dimension der Gesellschaft

Wie schon in den Bereichen Wirtschaft, Kultur und Politik, hat die Globalisierung nicht wenige gesellschaftliche Veränderungen und Erneuerungen bewirkt.

Den Grundstock der Globalisierung im gesellschaftlichen Bereich legten der technologische Fortschritt und neue technische Entwicklungen im Bereich moderner Telekommunikation.

Diese Veränderungen in der Gesellschaft sind größtenteils sehr vielfältig und auch vielschichtig, sodass es schwer ist, diese genau abzugrenzen, beziehungsweise trennscharf zu formulieren. Der wesentliche und tiefgreifende Wandel, den Globalisierung mit sich gebracht hat, fand vor allem in den gesellschaftlichen Sektoren Arbeitswelt, persönliche Beziehungen, Mobilität und Sprache statt. Dieser doch einschlägige Strukturwandel in den genannten Bereichen bewirkte, dass wir zum einen die gesellschaftlichen Werte und Konstanten, wie das hohe Ansehen von Lohnarbeit, hinterfragen müssen, auf der anderen Seite auch neue Konzepte wie Mobilität, moderne Völkerwanderungen oder digitale Beziehungen in unsere Lebenswelt tolerieren und akzeptieren müssen. (vgl. Brock, 2008) (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Blickt man einige Jahre zurück, sieht man ein komplett anderes Bild unserer heutigen Gesellschaft. Der Mann ging arbeiten, die Frau kümmerte sich zuhause um den Haushalt und gemeinsame Kinder vollendeten das Familienglück. Das Familienleben stand im Vordergrund und Probleme in der Arbeit und im Job wurden hinten angereiht.

Heute sieht die Situation komplett anders aus und andere Wertigkeiten genießen oberste Priorität. Das Verlangen möglichst viel zu arbeiten, viel zu verdienen und ständig nach mehr

zu streben ist dermaßen in unseren Köpfen verankert, dass der Druck, den man sich selbst macht, nahezu nicht mehr verkraftbar wird. Burnout oder Depressionen sind die Folge. Auslöser dafür sind der permanente Wettkampf in dem wir täglich stehen und der gnadenlose Leistungsdruck der von den multinationalen Großkonzernen verursacht wird. Das Familienleben, welches wir einst kannten, wird zum Auslaufmodell und kann, beziehungsweise will, sich heute kaum jemand mehr leisten. Trotz staatlicher Gegenmaßnahmen wie Familienförderungen oder Kindergeld sinken die Zahlen der Eheschließungen und die Geburtenrate. Es kommt zu einer Verlagerung der Weltbevölkerung und zu einer gesellschaftlichen Durchmischung. (vgl. Pradel, 2006)

Abbildung 10 zeigt die Entwicklung der Weltbevölkerung von 1950 bis ins Jahr 2050.

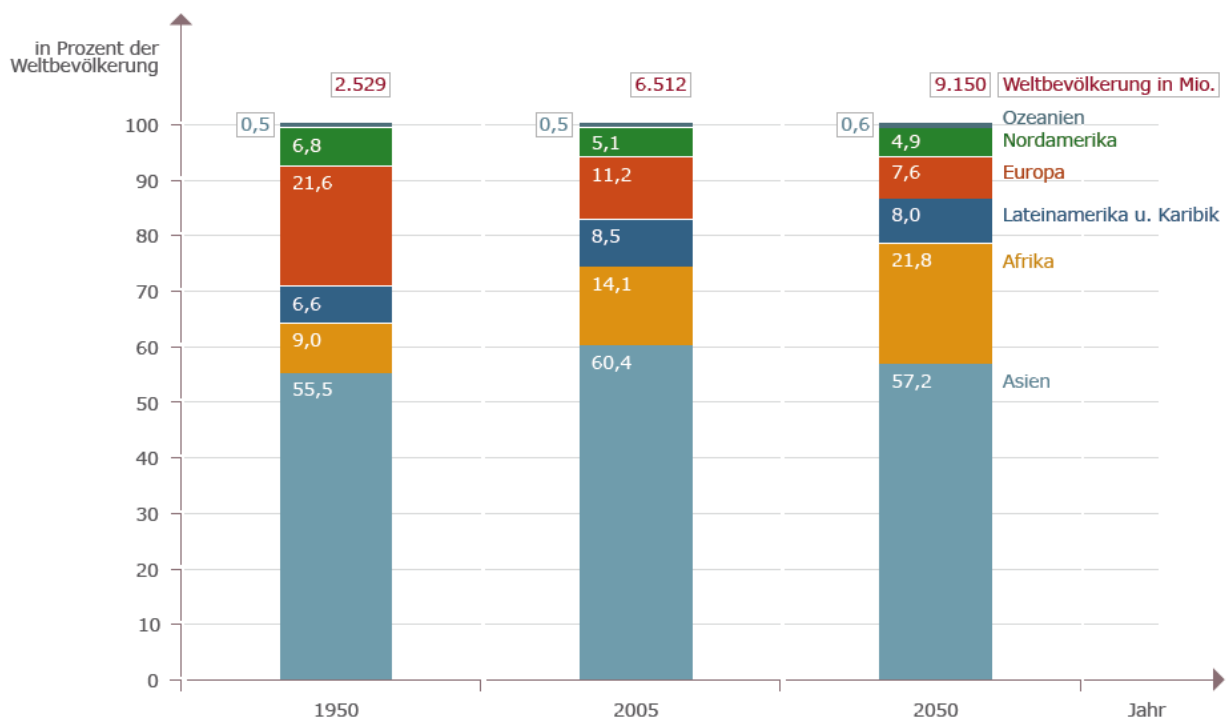


Abbildung 10: Entwicklung der Weltbevölkerung

Quelle: (www.bpb.de, 2015)

Globalisierung funktioniert nicht ohne eine globale Sprache. Im Laufe der Jahre hat sich Englisch zur internationalen Leitsprache herauskristallisiert. Sie wird so gut wie von jeder Bevölkerungsschicht wenigstens rudimentär beherrscht und die meisten unter-20-Jährigen sprechen Englisch sogar relativ fließend.

Die Probleme, die durch eine gesellschaftliche Globalisierung entstehen, sind eher unwesentlich, da es solche Veränderungen bereits in der Vergangenheit gab und sie einen völlig natürlichen Prozess einer laufenden gesellschaftlichen Veränderung darstellen. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

3.3 Chancen und Risiken

Es gibt fast kein Thema, welches in den letzten Jahren häufiger diskutiert wurde als Globalisierung. Viele sehen in einer weltweiten und allumfassenden Vernetzung nur Vorteile und Chancen für die Länder unserer Welt. Jedoch gibt es eine große Menge an Globalisierungsgegnern, die entscheidende Nachteile aufzeigen und auch die Schattenseite einer Welt ohne Grenzen hervorheben.

3.3.1 Chancen und Vorteile

Die Aufhebung von Zoll- und Handelsbeschränkungen spielte vor allem im Wirtschaftsbereich eine wesentliche Rolle. Statistiken zeigen, dass durch Globalisierungsmaßnahmen die Bruttoinlandsprodukte von bis dato noch unterentwickelten Ländern deutlich gesteigert werden konnten. Arbeitsplätze werden durch multinationale Großkonzerne geschaffen, die Arbeitslosenquote steigt und die Lebensqualität verbessert sich merkbar. (vgl. Brock, 2008)

Des weiteren können Produkte auf bislang noch unerschlossenen Märkten angeboten werden, sind kostengünstiger und erleichtern das Alltagsleben. Auch im persönlichen Bereich jeder einzelnen Person sind Vorteile der Globalisierung zu erkennen. Reisen wurde durch den Wegfall von Grenzkontrollen und der Aufhebung von Zöllen unkomplizierter. Private und berufliche Aufenthalte im Ausland, sowie die Ein- und Ausfuhr von Waren, werden erleichtert.

Durch die globale Vernetzung ist ein weltweiter Wissensaustausch wesentlich einfacher geworden. Vor allem die Entwicklungen im Bereich der Kommunikationstechnik hatten einen großen Anteil daran. Forscher und Wissenschaftler können sich auf einer globalen Plattform zusammentun und damit effektivere Ergebnisse erzielen. Auf politischer Ebene bewirkt eine Zusammenarbeit von Ländern, dass im Falle einer Krise oder sonstigen Notsituation, der betroffene Staat von den Partnerstaaten unterstützt wird. Weiters werden die Menschenrechte und die Demokratie als Regierungsform weltweit verbreitet. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

3.3.2 Risiken und Nachteile

Wo es Vorteile gibt, gibt es zu meist auch Nachteile. Die Gruppe der Globalisierungsgegner hat bereits eine beträchtliche Größe erlangt. Sie sehen nicht nur die Verbesserungen die Globalisierungsmaßnahmen mit sich bringen können, sondern auch die Risiken und Schattenseiten. Durch den internationalen Warenhandel werden auch landwirtschaftliche Produkte wie Obst und Gemüse importiert. Viele heimische Bauern und landwirtschaftliche Betriebe sind in diesem Billigpreiswettkampf nicht mehr konkurrenzfähig. Die Folge davon

ist, dass die Kosten nicht mehr gedeckt werden können und der Betrieb eingestellt werden muss. Zum einen werden Arbeitsplätze von Großkonzernen in Entwicklungsländer geschaffen, jedoch werden zum Teil sehr niedrige Löhne bezahlt, die in keiner Relation zu mitteleuropäischen Verhältnissen stehen. Große Konzerne werden noch größer, überfluten den Markt mit Billigprodukten, von oft minderwertiger Qualität, und bewirken das kleine und mittlere Industriebetriebe verdrängt werden. (vgl. Brock, 2008)

Ein weiteres Risiko welches entsteht ist, dass es zu einer Verdrängung der landesüblichen Traditionen und Lebensstile kommt. Viele Menschen besuchen nicht mehr die landestypischen Restaurants, sondern ziehen Fast-Food-Ketten vor.

Es kommt zu einer Vermischung von unterschiedlichen Kulturen und Religionen. Das Ungewisse dabei ist, dass niemand sagen kann, ob eine parallele Existenz auf Dauer funktionieren kann oder ob dadurch neue Krisenherde entstehen können. (vgl. Engelhart, 2005)

In der politischen Dimension besteht die Gefahr, dass durch die Partnerschaft mit anderen Staaten die nationale Verantwortung verloren geht. Nationale Probleme und Krisen weiten sich rasch international aus und übertragen sich auf andere Länder. Dieser Nachteil hat sich bereits in jüngster Vergangenheit im Fall der Finanzkrise von Griechenland gezeigt. Die eigenen politischen Probleme können nicht mehr selbst überwunden werden, sondern erfordern stattdessen ein hohes Maß an internationaler Kooperation und Mithilfe. (vgl. www.bpb.de, 2015)

Negative Auswirkungen der Globalisierung wirken auch auf die Umwelt ein. Immer mehr Unternehmen verlagern Herstellungsprozesse in Regionen und Länder, in denen weniger strenge Umweltauflagen und Emissionsgrenzwerte existieren. Damit werden Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz umgangen und Probleme wie globale Erwärmung oder die Ozonlochvergrößerung können nicht gelöst werden. (vgl. www.globalisierung-fakten.de, 2015)

Durch das Öffnen der Grenzen, zum Beispiel innerhalb der europäischen Union, besteht das Risiko, dass ein großes gesellschaftliches Problem, die Kriminalität, nach und nach global wird. Kriminalität, in Form von Menschenhandel oder Zwangsprostitution, kann sich ungehindert auch auf andere Länder ausdehnen. Kriminelle Banden schließen sich länderübergreifend zusammen und können international agieren. (vgl. www.bpb.de, 2015)

3.4 Zusammenfassung

Nachdem nun die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung detailliert erläutert wurden, wird ersichtlich, dass die Themen zwar sehr stark miteinander verwandt sind, jedoch wesentliche Abweichungen existieren.

Die signifikantesten Unterschiede liegen darin, dass sich Globalisierung über die globale Vernetzung und Kooperation auf mehreren Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen definiert. Wobei man unter Internationalisierung hingegen jeden internationalen Prozess oder jede Aktivität von Unternehmen, vorwiegend in wirtschaftlichen Bereichen, verstehen kann, die nicht global ablaufen. Dabei steht weniger die weltweite Verknüpfung, sondern die Zusammenarbeit am Wirtschaftssektor zwischen einzelnen Nationen im Vordergrund.

Prinzipiell kann man Internationalisierung als Vorstufe beziehungsweise als Interimszustand zur Globalisierung verstehen. Durch unternehmerische Aktivitäten jenseits der Staatsgrenzen wird nicht nur die ausländische Wirtschaft beeinträchtigt, sondern es zeigen sich auch Auswirkungen auf die Kultur, Gesellschaft und Politik. Die Internationalisierung betrifft in erster Linie die Unternehmensstrategie zur Erschließung von neuen Märkten, erst in weiterer Folge beginnt das Unternehmen verstärkt global zu agieren.

Vor allem die weltweite Expansion von multinationalen Konzernen und globalen Unternehmen wie McDonalds und Coca Cola hatte enorme Auswirkungen auf die lokale Kultur und Gesellschaft. Durch die Ansiedelung ausländischer Unternehmen in fremden Ländern wurden neue Arbeitsplätze geschaffen, wird die Lebensqualität erhöht und eine Verbesserung des Alltags in vielen Entwicklungsländern bewirkt.

Die Auswirkung dieser Vorgehensweisen ist die Entstehung einer weltweiten Gemeinschaft mit ähnlichen Werten und Lebensstilen. Dieser Anpassungs- und Verflechtungsprozess ist in der Gegenwart voll im Gange und kann auch überall wahrgenommen werden. Über die weitreichenden Folgen und Auswirkungen werden bereits heute heftige Diskussionen geführt, jedoch in welchem Ausmaß diese in Zukunft auftreten und welche Formen sie annehmen, kann nur spekuliert werden.

Was in dieser Arbeit nicht eindeutig geklärt werden konnte ist, ob Globalisierung eine Folgeerscheinung von Internationalisierungsprozessen war oder ob eine Internationalisierung der Wirtschaft nur durch voranschreitende Globalisierung ermöglicht wurde. Die Frage was zuerst existierte oder welches Phänomen stärker vom anderen beeinflusst wird, ist gleich schwierig zu beantworten wie die Frage, was zuerst war, das Huhn oder das Ei.

Fest steht jedenfalls, dass Internationalisierungsmaßnahmen durch Globalisierungsprozesse begünstigt werden und Globalisierung von Internationalisierungsaktivitäten massiv beschleunigt wird.

4. Outsourcing

Eine Folge- oder auch Begleiterscheinung der Globalisierungs- und Internationalisierungsmaßnahmen sind unter anderem auch Auslagerungsvorhaben inländischer Unternehmen. Durch diesen Prozess, der auch als Outsourcing bezeichnet wird, kommt es zu unternehmensübergreifenden, zum Teil auch globalen, Produktionsnetzwerken. Im nachfolgenden Kapitel soll das Thema Outsourcing näher behandelt werden. Dabei wird kurz auf die Begriffsdefinition und die Formen, welche Outsourcing annehmen können, eingegangen werden. Des Weiteren werden auch die Motive und Chancen beziehungsweise Risiken aufgezeigt, welche sich für Unternehmen dadurch ergeben können. Etwas ausführlicher soll der Prozess zur Umsetzung eines Outsourcingvorhabens beschrieben werden.

4.1 Definition

Anfänglich verstand man unter Outsourcing lediglich die Informationsversorgung durch einen externen Anbieter oder Berater. Im Laufe der Zeit änderte sich dies allerdings und so wird heute die Übertragung von Leistungen und Diensten einer Wertschöpfungskette an Partner bezeichnet, welche bislang vom Unternehmen mit eigenen Ressourcen erbracht wurden. Vereinfacht ausgedrückt wird darunter die Nutzung von externen Ressourcen verstanden.

Der Begriff setzt sich aus den drei Teilbegriffen „Outside“, „Resource“ und „Using“ zusammen. Dieses geschaffene Kunstwort findet ihren Ursprung in der amerikanischen Wirtschaft, breitete sich jedoch sehr rasch aus und findet heute weltweit seine Verwendung. (vgl. Hermes, 2005)

Der erste Teilbegriff „Outside“ sagt aus, dass Leistungen und Prozesse nach „Außen“ verlagert werden. Hierbei ist nicht nur die geografische Auslagerung in ein Land jenseits der Landesgrenzen oder auf einen anderen Kontinent gemeint, sondern vor allem auch die Übertragung der Verantwortlichkeit zur Erbringung einer Leistung auf ein Partnerunternehmen. (vgl. Talgeri, 2014)

„Resource“, bildet den zweiten Teilbegriff und beschäftigt sich mit der Frage, welche Prozesse an Geschäftspartner übertragen werden können und welche sollen weiterhin im Unternehmen bearbeitet werden. Es empfiehlt sich, dass nur jene Prozesse ausgelagert werden, welche nicht auf Kernkompetenzen eines Unternehmens aufbauen, denn diese bewirken die wesentlichen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteile. (vgl. Wrase, 2010)

Der dritte und letzte Wortbaustein „Using“ kennzeichnet die Verwendung und Nutzung dieser zur Verfügung stehenden externen Ressourcen. In vielen Fällen ergeben sich durch das Outsourcing neue, noch nicht bekannte Möglichkeiten, welche genutzt werden können. (vgl. Talgeri, 2014)

Im Laufe der Jahre haben sich eine Vielzahl an Möglichkeiten und Formen von Outsourcing herauskristallisiert. Die unterschiedlichen Ausprägungen sind in einzelne Dimensionen zusammengefasst, welche in Abbildung 11 dargestellt sind.



Abbildung 11: Dimensionen und Formen von Outsourcing

Quelle: (Talgeri, 2014)

Die Abbildung veranschaulicht, dass sich die verschiedenen Auslagerungsmöglichkeiten in fünf Kategorien, beziehungsweise Dimensionen einteilen lassen, wobei die wesentlichen kurz erläutert werden.

So wird zum Beispiel in der Dimension der Unternehmenszugehörigkeit zwischen internem und externem Outsourcing unterschieden. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass beim internen Outsourcing ein Geschäftsprozess innerhalb des Unternehmens oder der Konzerngruppe ausgegliedert wird und gleichartige Dienstleistungen und Funktionen durch einen wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Verantwortungsbereich vertreten werden. Beim externen Outsourcing hingegen werden einzelne Dienstleistungen, und die damit verbundenen Prozesse, zur Gänze aus der Unternehmensorganisation ausgegliedert und abgespalten. Die ordnungsgemäße Erbringung der Leistung, sowie die komplette Verantwortung dafür übernimmt der Vertragspartner. (vgl. Talgeri, 2014), (vgl. Hermes, 2005)

In der Standort-Dimension finden sich das Near- und Offshoring, welche sich mit der Frage beschäftigen, wohin der Prozess ausgelagert werden soll. Unter Offshoring versteht man den Aufbau und die Entwicklung von Niederlassungen in weit entfernten Niedriglohnländern. Ergeben hat sich diese Form der Auslagerung aufgrund der Kostenvorteile in Ländern wie zum Beispiel Indien, China oder Malaysia gegenüber zu den mitteleuropäischen Verhältnissen.

Ähnlich wie beim Offshoring, werden auch beim Nearshoring betriebliche Aktivitäten in ein fremdes Land ausgelagert. Jedoch erfolgt dies innerhalb Europas oder in ein Nachbarland. So ist auf der einen Seite der monetäre Vorteil durch Lohnunterschiede weniger hoch als beim Offshoring, allerdings wird eine Zusammenarbeit durch die größere kulturelle und räumliche Nähe erheblich vereinfacht. (vgl. Hermes, 2005)

Eine weitere Unterscheidung findet man zwischen Single- und Multisourcing in der Dimension der Leistungsersteller.

Gekennzeichnet wird Multisourcing dadurch, dass ein Unternehmen seine Beschaffungsgüter von mehreren Lieferanten bezieht. Daraus ergeben sich preisliche, qualitative und zeitliche Wettbewerbsvorteile aufgrund der Konkurrenz der Lieferanten untereinander. Weiters wird das eigene Versorgungsrisiko stark reduziert.

Im Gegensatz dazu werden beim Singlesourcing die Leistungen jedoch nur von einem Vertragspartner bezogen. (vgl. Hermes, 2005)

In der Dimension des Leistungsumfanges lassen sich drei Formen des Outsourcings finden, welche sich im Umfang der ausgelagerten Leistung unterscheiden. Die erste Form ist das Totale Outsourcing, wo die Verantwortung über ganze Tätigkeitsbereiche übertragen wird und der Umfang der Leistung meist klar definiert und vertraglich abgegrenzt ist. Anders hingegen werden beim Partiellen Outsourcing nur einzelne Aktivitäten, auch Tasks genannt, ausgelagert und von Partnern abgewickelt. Charakteristisch für die letzte Form in dieser Dimension, dem Business Process Outsourcing ist, dass ein kompletter Prozess oder ein vollständiger Unternehmensteilbereich, welcher nicht zwingend als Kerngeschäft des Unternehmens angesehen werden kann, extern abgewickelt wird. (vgl. Talgeri, 2014)

In der letzten Dimension erfolgt eine Unterscheidung aufgrund von zeitlichen Aspekten.

Gekennzeichnet wird Insourcing dadurch, dass eine Leistung welche bislang noch nicht im Unternehmen erbracht wurde, integriert wird. Beim Backsourcing hingegen werden Leistungsprozesse, welche zuvor durch Outsourcing aus dem Leistungsumfang des Unternehmens ausgegliedert wurden, zurückintegriert. (vgl. Talgeri, 2014)

4.2 Gründe und Motive, Chancen und Risiken

Die Motive für die Auslagerung von Prozessen sind sehr unterschiedlich und können verschiedene Unternehmensbereiche betreffen. Eine Auflistung der wesentlichsten Gründe für Outsourcingvorhaben ist in Abbildung 12 dargestellt.

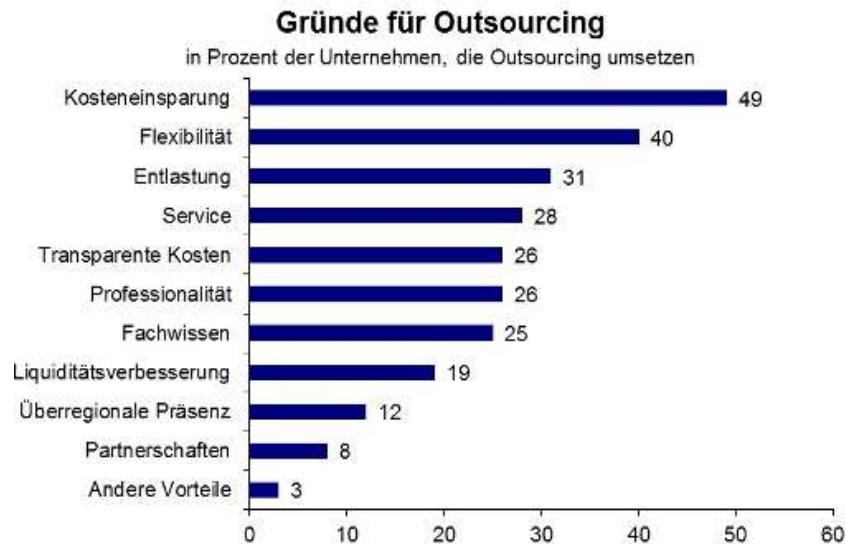


Abbildung 12: Gründe für Outsourcing

Quelle: Steria Mummert Consulting

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, ist der Hauptgrund die Kostenreduktion, welche sich vor allem in Personal- und Verwaltungskosten wiederfinden. Neben der Tatsache das Kosten eingespart werden können, können Unternehmen sehr flexibel und schnell auf Marktbewegungen oder Änderungen der Kundenanforderungen reagieren. Des Weiteren ist die Nutzung von externem Know-How und Fachwissen einer der Hauptgründe für die Umsetzung eines Auslagerungsvorhabens. Neben der Frage, wo die Maßnahmen ihre Wirkung zeigen sollen, ist auch die Frage, wann diese wirksam werden, zu klären. Daraus ergeben sich sowohl operative, als auch strategische Ziele. Eine Aufgliederung und Einteilung dieser Ziele ist in Abbildung 12 zu finden.

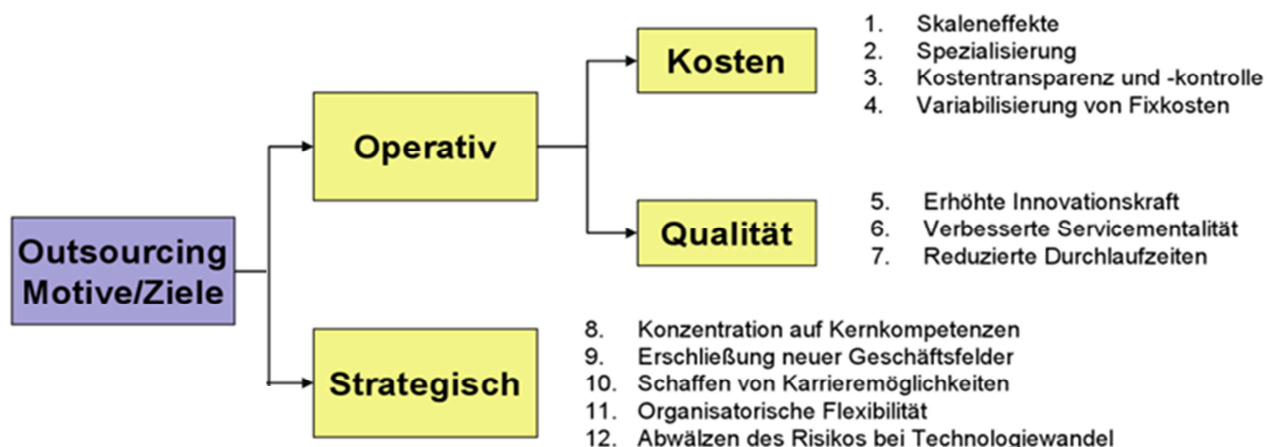


Abbildung 13: Aufgliederung der Ziele

Quelle: (vgl. Talgeri, 2014)

Wie aus der Darstellung zu entnehmen ist, gliedern sich die operativen Motive in zwei Gruppen. Motive, die Auswirkungen auf die Kosten haben und Motive, welche sich auf die Qualität auswirken. Diese Motive sind gleichzusetzen mit Chancen und Vorteilen.

Kostenvorteile lassen sich aufgrund von Skaleneffekten, Spezialisierung der Partnerunternehmen auf die jeweilige Produktion und die Möglichkeit der Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten, erzielen. Des Weiteren wird Kostentransparenz und eine genauere Zuordnung von erbrachten Leistungen ermöglicht.

Mit der Auslagerung von Leistungen und Prozessen ergeben sich nicht nur die genannten Kostenvorteile, es kann auch zu Qualitätssteigerungen kommen. Diese entstehen zum einen durch eine erhöhte Innovationskraft beim Outsourcingpartner, welcher sich in einem ständigen Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen befindet und dadurch permanent gezwungen wird, neue Technologien und Verfahren zu entwickeln. Zum anderen werden diese durch eine stärker ausgeprägte Servicementalität des Geschäftspartners und die Möglichkeit von kürzeren Lieferzeiten sichtbar. (vgl. Kraxenberger, 2000), (vgl. Talgeri, 2014)

Im Gegensatz zu den operativen Motiven sollen die strategischen Motive eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens ermöglichen und den Erfolg und in weiterer Folge die Unternehmensexistenz nachhaltig sichern. Dies wird unter anderem dadurch möglich, dass durch die Auslagerung, interne Ressourcen freigesetzt werden und diese den Aufbau und die Entwicklung von Kernkompetenzen übernehmen können. Innovative Produkte können durch die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister entwickelt werden und ermöglichen den Vorstoß in neue Geschäftsfelder und bislang noch unbekannte Geschäftsbereiche, was die Unternehmensexistenz langfristig sichert. Auch die Übertragung der Verantwortung zur Leistungserbringung und das damit verbundene Risiko werden für das auslagernde Unternehmen entscheidend geringer. (vgl. Hermes, 2005), (vgl. Kraxenberger, 2000), (vgl. Talgeri, 2014)

Neben den genannten Vorteilen und Chancen, können durch Outsourcing auch Nachteile und neue Risiken entstehen. So sind Abhängigkeitseffekte, die sich durch die Auslagerung von Leistungen und Prozessen an einen externen Vertragspartner ergeben, als wesentliches Risiko zu nennen. Zudem ist das eigene Know-How für die externe Leistung nicht mehr im Unternehmen greifbar und der direkte Einfluss geht verloren. Daraus resultierend können Qualitätsdefizite entstehen, welche mitunter die Existenz des Unternehmens gefährden. Weitere Risiken können durch nicht kalkulierte und versteckte Kosten entstehen. Es kann auch der Fall eintreten, dass ein Unternehmen, bei Bekanntwerden des Outsourcingvorhabens, einen Imageverlust erleidet. (vgl. Hermes, 2005)

4.3 Die Phasen des Outsourcing-Vorhabens

Die Vorteile die Outsourcing mit sich bringt überwiegen und die bestehenden Risiken werden von immer mehr Unternehmen eingegangen und akzeptiert. Gezwungen vom internationalen Wettbewerb und dem gegenseitige Preiskampf, wird Outsourcing dann in Betracht gezogen, wenn ein innerbetriebliches Problem auftritt, welches man nicht in der Lage ist, selbst zu lösen. In sehr wenigen Fällen zieht ein Unternehmen ein Outsourcing-Vorhaben in Betracht, ohne dass ein konkretes Problem vorliegt. Da sehr viele Auslagerungsvorhaben meist eine rasche und kurzfristige Umsetzung erfordern und nicht im Detail geplant werden können, besteht die Gefahr, dass wichtige Einflussfaktoren und kritische Parameter übersehen werden. Dieses Problem wurde jedoch erkannt und so hat sich ein Konzept zur Implementierung solcher Outsourcing-Vorhaben entwickelt, welches eine rasche und auch nahezu risikoarme Umsetzung ermöglicht.

Entscheidendes Merkmal dieses Konzeptes ist die Zerteilung des Auslagerungsprozesses in Teilprozesse und einzelne Phasen. Durch diese schrittweise Bearbeitung werden eine einfachere Durchführung und ein besseres Verständnis der komplexen Zusammenhänge ermöglicht, ohne dass dabei mögliche Gefahren und Risiken übersehen werden. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Abbildung 14 zeigt den bausteinartigen Aufbau dieses Prozesses zum erfolgreichen Outsourcing.

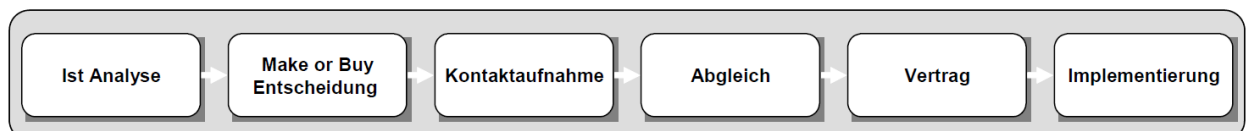


Abbildung 14: Hauptphasen des Outsourcing-Prozesses

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

Dieses Vorgehen soll einen roten Faden darstellen, was allerdings nicht ausschließt, dass individuelle und spezifische Änderungen in der inhaltlichen Ausgestaltung der einzelnen Konzeptphasen, sowie in ihrer Reihenfolge vorgenommen werden können.

4.3.1 Phase 1 – IST-Analyse

Das Fundament zu einer erfolgreichen Outsourcing-Unternehmung legt eine sorgfältig durchgeführte IST-Analyse, welche zugleich den Ausgangspunkt des Outsourcing-Prozesses bildet. Darin wird der konkrete Handlungsbedarf hervorgehoben und die aktuelle Lage, in der sich das Unternehmen befindet, abgebildet.

Entscheidend dabei ist, dass diese Anfangsphase nicht der Problemlösung dienen soll, sondern Abweichungen in erste Linie identifiziert und konkretisiert werden sollen.

Für jene Schwachstellen werden in weiterer Folge mögliche Handlungsoptionen ausgearbeitet und Maßnahmen abgeleitet.

Um die Probleme aus unterschiedlichen Betrachtungswinkeln sehen zu können und ein ganzheitliches Bild davon zu erhalten, ist es von Vorteil, wenn die IST-Analyse in einem Team, welches sich aus Vertretern der verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens zusammensetzt, durchgeführt wird. Individuelle Erfahrungen, Sichtweisen und Eindrücke können durch diese Vorgehensweise berücksichtigt werden und tragen wesentlich zur späteren Ausgestaltung bei. Dabei werden sowohl Einflüsse der Unternehmensumwelt und der inneren Unternehmenswelt beachtet. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.1.1 Analyse der Unternehmensumwelt

Um einen Überblick über die bestehenden und möglichen künftigen Herausforderungen eines Unternehmens zu erhalten, wird eine Analyse der unternehmensnahen Einflussgruppen, den sogenannten „Stakeholdern“, durchgeführt.

Die wesentlichen Einflussgruppen aus der Unternehmensumwelt sind in Abbildung 15 ersichtlich.

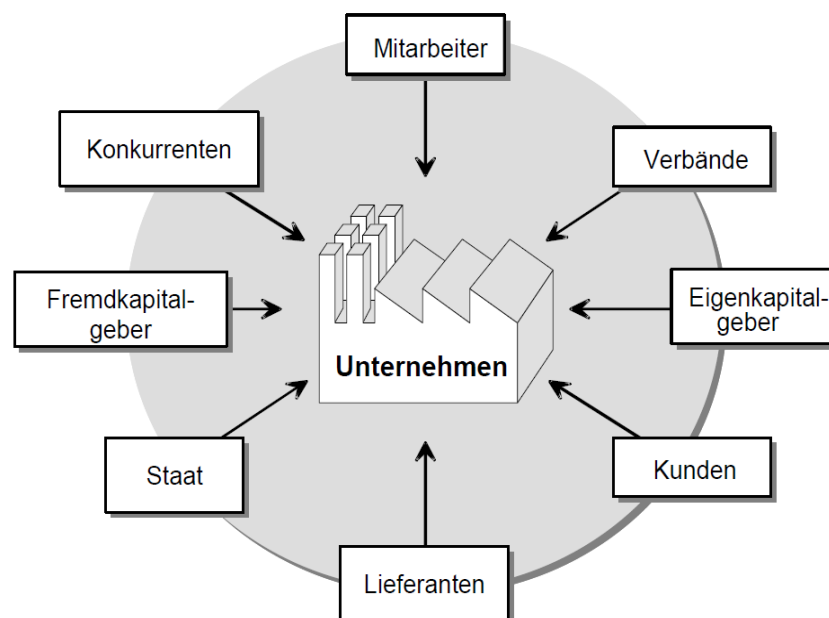


Abbildung 15: Einflussgruppen des Unternehmens

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

In Zusammenhang mit den Stakeholdern ergeben sich die unterschiedlichen Teilbereiche, welche in Form einer Umweltanalyse betrachtet werden.

Diese umfasst folgende Bereiche:

- Analyse der globalen Umwelt
- Wettbewerbsanalyse
- Standortanalyse
- Marktanalyse
- Technologieanalyse
- Branchenanalyse (vgl. Erich Zahn, 1998)

Durch das Analysieren von bestehenden Gegebenheiten in diesen Bereichen und der gleichzeitige Vergleich mit aktuellen Trends wird ein proaktives Handeln ermöglicht.

Existenzgefährdende Situationen und Schwachstellen werden dadurch frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur Abwendung können eingeleitet werden. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.1.2 Analyse des Unternehmens

Nicht nur Probleme in der unmittelbaren Unternehmensumwelt müssen aufgespürt werden, sondern auch jene, innerhalb des Unternehmens.

Um die Stärken und Schwächen eines Unternehmens herauszufinden wird eine Unternehmensanalyse durchgeführt, in der ganze Bereiche, einzelne Funktionen, sowie selbst erbrachte Leistungen und Produkte bewertet und mit denen der Konkurrenz verglichen werden. Dadurch können wichtige Dienstleistungen von unwichtigen unterschieden und zugleich mögliche auslagerbare Leistungen definiert werden. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Abbildung 16 zeigt ein Portfolio zur Einstufung und Kategorisierung jener Leistungen.

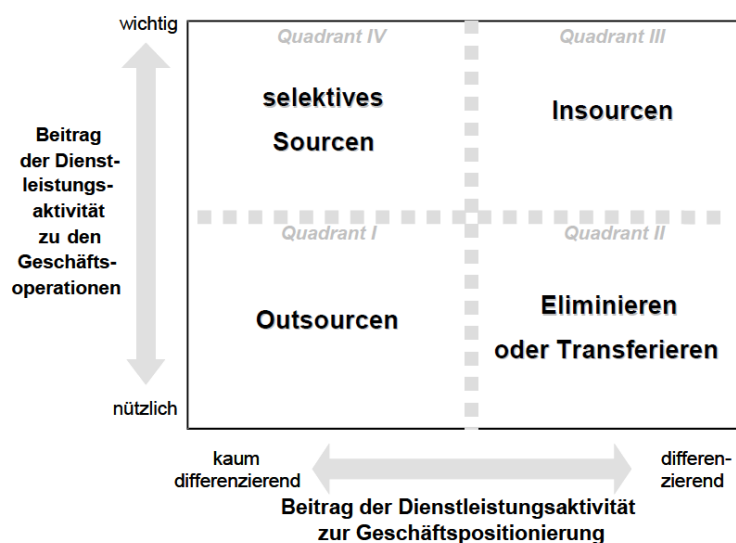


Abbildung 16: Ermittlung von Outsourcing Kandidaten

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

Prinzipiell kann eine IST-Analyse mit einem Lastenheft gleichgesetzt werden, in dem definiert wird, welche Leistungen ein Unternehmen erbringen muss, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und die Existenz langfristig zu sichern. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.2 Phase 2 – make-or-buy Entscheidung

In dieser Phase erfolgen zum einen die Identifikation von Kernkompetenzen und deren zusammenhängendene Einflüsse auf Dienstleistungen und zum anderen die eigentliche make-or-buy Entscheidung, in der betriebswirtschaftliche und andere wichtige Aspekte berücksichtigt werden. Im Konkreten sollen Leistungen und Prozesse, die nicht zwingend zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen, herausgefiltert werden und geklärt werden, ob diese künftig extern bezogen oder weiterhin selbst erstellt werden. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.2.1 Identifikation von Kernkompetenzen

Kernkompetenzen definieren sich über die Wechselwirkungen aus sich gegenseitig ergänzenden und unterstützenden Fähigkeiten. Sie schaffen die wesentlichen Vorteile eines Unternehmens gegenüber der Konkurrenz und den Mitbewerbern.

Wenn Kompetenzen

- einen wesentlichen Kundennutzen bringen,
- eine Differenzierung im Wettbewerb ermöglichen,
- von Konkurrenten nicht (leicht) imitiert werden können,
- neue Märkte dadurch zugänglich werden,

kann von Kernkompetenzen gesprochen werden. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Selbst im eigenen Unternehmen, gestaltet sich die Auffindung solcher Kernkompetenzen zum Teil recht schwierig. Erleichtert wird dies mit der „Reverse Engineering“ Methode, bei der die einzelnen Produkte und Leistungen, nach einer erfolgten Umsatz- und Ertragsanalyse, in „starke“ und „weniger starke“ eingeteilt werden. Kernkompetenzen werden dann sichtbar, wenn starke Produkte und Dienstleistungen immer weiter in dessen Teilprozesse aufgespalten werden.

Anschließend erfolgt eine Analyse der Kernkompetenzen auf qualitativer Basis und unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Gesichtspunkten. Durch diese Bewertung wird der Anteil der Kernkompetenz am Unternehmenserfolg ersichtlich und die Auswahl unbedeutsamer Aufwendungen, sogenannten Outsourcing-Kandidaten, möglich.

4.3.2.2 Die make-or-buy Entscheidung

Nachdem mögliche Outsourcing-Kandidaten ermittelt wurden, müssen diese genauer analysiert werden. In einer Kosten-/Verhältnisrechnung werden die betriebswirtschaftlichen Faktoren, zum Beispiel Transaktionskosten, bewertet. Die nicht-betriebswirtschaftlichen Faktoren, wie Zuverlässigkeit der Belieferung und auch die mögliche (unerwünschte) Abhängigkeit von Lieferanten werden im Zuge einer Nutzwertanalyse definiert. Eine Outsourcing-Entscheidung erfordert immer die Berücksichtigung von mehreren Faktoren und verlangt die Betrachtung von unterschiedlichen Zielkriterien. Nur ein aufwendiges, mehrstufiges Verfahren, wie es hier kurz beschrieben wurde, bewahrt Unternehmen vor einer leichtfertigen Fremdvergabe von Leistungen. (vgl. Erich Zahn, 1998)

In Abbildung 17 ist die gesamte make-or-buy Phase dargestellt.

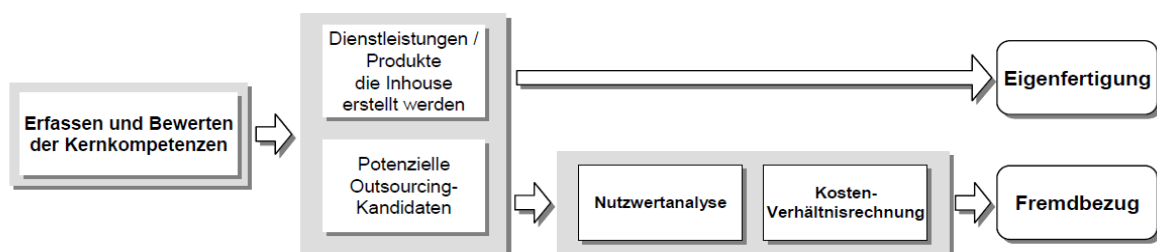


Abbildung 17: make-or-buy Phase

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

4.3.3 Phase 3 - Kontaktaufnahme

In der dritten Phase eines Auslagerungsprozesses erfolgt die Kontaktaufnahme. Hier werden die Ergebnisse und Informationen aus den ersten beiden Phasen verarbeitet. Zuerst kommt es zu einer Aufgliederung der Leistungen in folgende Kategorien

- Kernleistungen, die auf keinen Fall ausgelagert werden dürfen
- Leistungen, bei denen eine Eigenerstellung rentabel ist
- Leistungen, welche extern erbracht werden können und bei denen sich Outsourcing anbietet (vgl. Erich Zahn, 1998)

Für Kernleistungen und kostendeckende Eigenleistungen wird, wie bereits bekannt, keine Auslagerung in Erwägung gezogen. Für jene Leistungen, welche ausgelagert werden können, soll in dieser Phase ein passender Vertragspartner gesucht und in weiterer Folge ausgewählt werden. Hilfreich dabei ist ein Überblick über die aktuelle Marktsituation. Dies zeigt, wer den Markt beherrscht und vereinfacht den Kontakt zu möglichen Vertragspartnern. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Wichtig für eine erfolgreiche Suche und die spätere Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen ist die Definition von Zielen, welche mit der Geschäftsbeziehung erreicht werden sollen beziehungsweise in Zukunft erwartet werden. Aus diesem Grund müssen diese klar und trennscharf formuliert werden. Als Basis werden dazu die Informationen aus der IST-Analyse herangezogen und daraus die jeweiligen Ziele, von einem unternehmensinternen Projektteam, abgeleitet.

Darauf aufbauend wird in weiterer Folge ein Soll-Profil erstellt, welches mit einem Lastenheft verglichen werden kann. Es enthält alle relevanten Spezifikationen zur Leistungserbringung, und grenzt diese genau ab. Dieses Lastenheft stellt ein Basisdokument für den weiteren Verlauf dieser Phase dar. Anschließend werden mit dem Lastenheft und den darin fixierten Anforderungen geeignete Partnerunternehmen gesucht. Dies erfolgt zumeist über eine aktive oder direkte Kontaktaufnahme und über Inserate in Fachzeitschriften. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Sind mögliche Partner gefunden, werden diese einer Grobbewertung unterzogen und eine Vorselektion vorgenommen. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Anzahl auf ein paar wenige zu reduzieren, welche die meisten der gestellten Erwartungen erreichen.

Die eigentliche Kontaktaufnahme erfolgt mit schriftlichen und einheitlichen Ausschreibungsunterlagen. Diese Vorgehensweise ermöglicht dem auslagernden Unternehmen dessen Vorstellungen klar und deutlich zu formulieren, woraufhin die Angebote der unterschiedlichen Dienstleister auf derselben Basis erstellt werden können.

In Abbildung 18 sind die wesentlichen Grundelemente eines Kontaktaufnahme-Prozesses noch einmal bildlich zusammengefasst. (vgl. Erich Zahn, 1998)

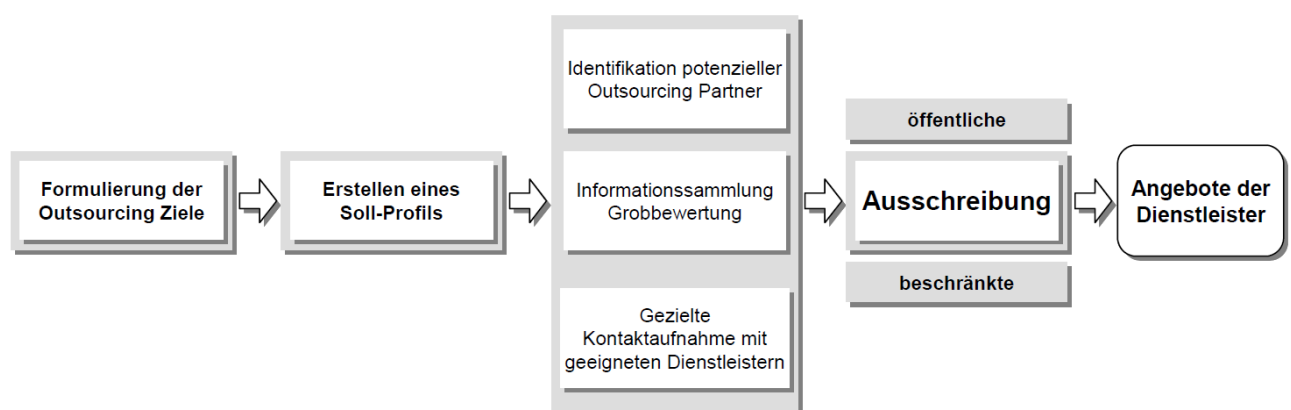


Abbildung 18: Grundelemente der Kontaktaufnahme

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

4.3.4 Phase 4 – Abgleich

In der folgenden Abgleichsphase werden die eingeholten Angebote, in denen die zu erbringenden Leistungen von den Outsourcing-Partnern finanziell bewertet wurden, miteinander verglichen.

Um einen repräsentativen Vergleich vornehmen zu können, müssen die abgegebenen Angebote vollständig und nachvollziehbar sein. Sind diese unvollständig oder enthalten missverständlich Passagen, müssen diese Unklarheiten in Gesprächen geklärt werden oder eventuelle Defizite ausgeglichen werden. Wichtig ist außerdem, dass die Angebote mit der Spezifikation bzw. dem Lastenheft (Soll-Profil) abgeglichen werden. Stimmen die Angaben und spezifizierten Leistungen aus dem Lastenheft nicht mit den angebotenen Leistungen überein, kann ebenfalls keine Bewertung und Gegenüberstellung vorgenommen werden. Als häufig verwendete Instrumente zur Durchführung dieser Vergleiche kommen Stärken- und Schwächenanalysen sowie Nutzwertanalysen zur Anwendung. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Können die Ergebnisse solcher Bewertungsverfahren die gestellten Anforderungen nicht erfüllen, zum Beispiel, sind die Nutzwerte der unterschiedlichen Alternativen zu gering, kann davon ausgegangen werden, dass keiner der Dienstleister die gewünschte Leistung zufriedenstellend erbringen kann. In solchen Fällen wird häufig von einer Auslagerung Abstand genommen und eine Eigenfertigung wieder in Erwägung gezogen. Können jedoch die Erwartungen von einem der ausgewählten Partner größtenteils erfüllt werden, wird auf Basis des Lastenheftes, das Pflichtenheft erstellt. Darin sind die zu erbringenden Leistungen vom Vertragspartner detailliert und trennscharf spezifiziert. Damit wird ein wichtiger Grundstein für die weiteren Schritte, wie die Vertragsverhandlungen und die Vertragsgestaltung gelegt. (vgl. Erich Zahn, 1998)

In Abbildung 19 ist die Vergleichsphase noch einmal vereinfacht und mit den wichtigsten Elementen dargestellt.

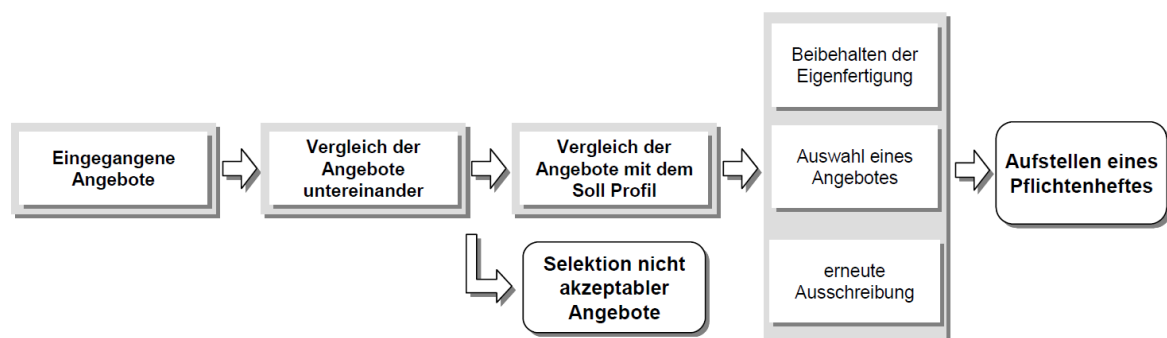


Abbildung 19: Vorgehensweise in der Abgleich-Phase

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

4.3.5 Phase 5 – Vertrag

Die anschließenden Vertragsverhandlungen mit dem ausgewählten Dienstleister können sich zum Teil recht mühsam gestalten und sehr viel Zeit, sowie Ressourcen in Anspruch nehmen. Als wesentlicher Grund kann dafür die Tatsache genannt werden, dass im Vertrag alle wichtigen und wesentlichen Punkte, die für die zukünftige Geschäftspartnerschaft von Bedeutung sind, zusammengefasst sind und die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit darin festlegt werden.

Inhalt des Vertrages ist neben detaillierten Beschreibungen der Leistungsinhalte und den juristischen Rahmenbedingungen unter anderem auch Darstellungen von möglichen Vorgehensweisen und Verhalten in Situationen, die eine flexible Anpassung bestimmter Leistungsinhalte erfordern. Dies kann im Falle von geänderten Marktbedingungen oder angepassten Anforderungen des Auftraggebers eintreten. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Bevor es zu einem Vertragsabschluss kommen kann, müssen umfassende und sorgfältige Vorbereitungen vorgenommen werden. Diese stellen keinen geschlossenen Prozess dar, sondern lassen sich in folgende Teilschritte zerteilen:

- Vorbereitung
- Vertragsentwurf
- Gegenentwurf
- Mündliche Vertragsverhandlungen
- Vertragsabschluss (vgl. Erich Zahn, 1998)

Nachfolgend soll auf die einzelnen Teilschritte näher eingegangen werden.

4.3.5.1 Vorbereitung

In dieser Phase wird ein kompetenter und zuverlässiger Verantwortlicher ausgewählt, der die Verhandlung für das auslagernde Unternehmen leitet und dessen Interessen in den weiteren Schritten vertreten soll. Die Aufgabe des Verhandlungsführers ist es zum einen, die generelle Ausgangslage zu klären und zum anderen, konkrete Informationen über das Vorhaben einzuholen. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.5.2 Vertragsentwurf

Der Vertragsentwurf dient als Gesprächsgrundlage für die Vertragsverhandlungen mit dem potenziellen Partnerunternehmen. Dem Entwurf sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden und dieser mit äußerster Sorgfalt erstellt werden. Jene Punkte, die einmal akzeptiert oder zum Teil auch nicht berücksichtigt wurden, lassen sich im weiteren Verhandlungsverlauf nur sehr schwer korrigieren oder mit großem Ressourcenaufwand klären.

Im Sinne einer guten Geschäftspartnerschaft und einer erfolgreichen Zusammenarbeit, sollten keine, für den Vertragspartner unakzeptablen Inhalte, in den Vertrag aufgenommen werden. Schließlich wollen beide Vertragsparteien von der gemeinsamen Unternehmung profitieren und nicht einander Schaden zuführen. Der Entwurf wird dann der Unternehmensleitung zur Freigabe vorgelegt, wodurch der Auftraggeber seine Zustimmung gibt. Abschließend kann der Vertragsentwurf dem Vertragspartner übermittelt werden. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.5.3 Gegenentwurf

Äußerst selten tritt der Fall ein, dass der Vertragsentwurf vom Vertragspartner ohne Änderungen akzeptiert und dieser ohne Gegenvorschlag unterschrieben wird. In diesem Fall kann die letzte Phase, die Implementierung, eingeleitet werden. In der Regel wird vom Partnerunternehmen ein Gegenentwurf des Vertrages erstellt, indem einzelne Punkte angemerkt und abgeändert werden. Häufig wird auch ein komplett neuer Vorschlag unterbreitet. Die Prüfung und Kontrolle des Gegenentwurfes liegt in der Verantwortung des Verhandlungsführers. Er prüft zum einen, ob alle Passagen des eigenen Entwurfes enthalten sind und zum anderen keine unakzeptablen Inhalte vom Vertragspartner formuliert wurden. Aus Entwurf und Gegenentwurf wird im Idealfall einen Konsens gebildet, welcher als Grundlage für die folgenden, mündlichen Vertragsverhandlungen dient. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.5.4 Mündliche Vertragsverhandlungen

Da die Vertragsverhandlungen einen wesentlichen und entscheidenden Beitrag zur zukünftigen Geschäftsbeziehung leisten, bietet es sich an, diese in mündlicher Form abzuhalten. Dadurch können sich die beteiligten Parteien einen persönlichen Eindruck über den Vertragspartner verschaffen und Sympathien zueinander aufgebaut werden. Es empfiehlt sich, das Verhandlungsgespräch an einem ungestörten Ort, außerhalb der Unternehmen und in einer angenehmen Atmosphäre zu führen. So können sich die beteiligten Verhandlungsteilnehmer auf die wesentlichen Punkte konzentrieren und eine raschere Einigung erzielt werden. Ziel der Vertragsverhandlung ist eine Konsenslösung,

welche nur durch gegenseitiges Nachgeben und Verzichten erreicht werden kann. (vgl. Erich Zahn, 1998)

4.3.5.5 Vertragsabschluss

Den abschließenden Schritt in der Phase der Vertragserstellung bildet der Vertragsabschluss. Wurde eine Einigung über die zu erbringenden Leistungen und die juristischen Rahmenbedingungen getroffen, kann der Vertrag zur Unterschrift vorbereitet werden. Wird dieser endgültig von den Vertragspartnern unterzeichnet, bildet dieser die Basis für eine erfolgreiche und langfristige Wertschöpfungspartnerschaft. (vgl. Erich Zahn, 1998)

Abbildung 20 zeigt die einzelnen Schritte eines Outsourcing-Vertragsabschlusses.

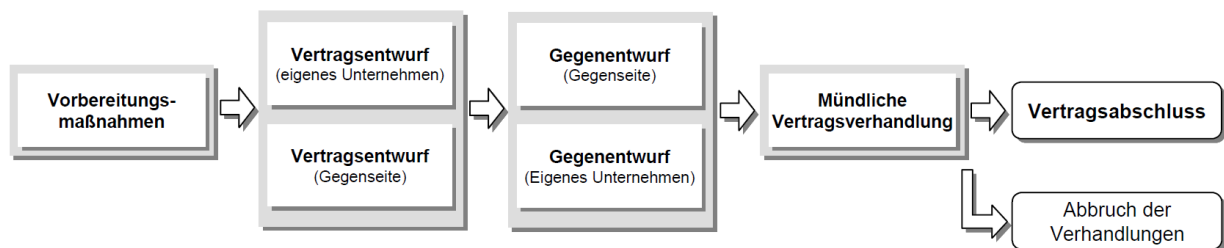


Abbildung 20: Vorbereitungsschritte eines Outsourcing-Vertragsabschlusses

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

4.3.6 Phase 6 - Implementierung

Am Ende des Prozesses eines Outsourcing-Vorhabens steht die Implementierungsphase. In dieser Phase werden neue Konzepte und Abläufe zur Umsetzung des Outsourcing-Vorhabens implementiert. Auch dieser Prozess erfolgt schrittweise und ist in Abbildung 21 dargestellt.

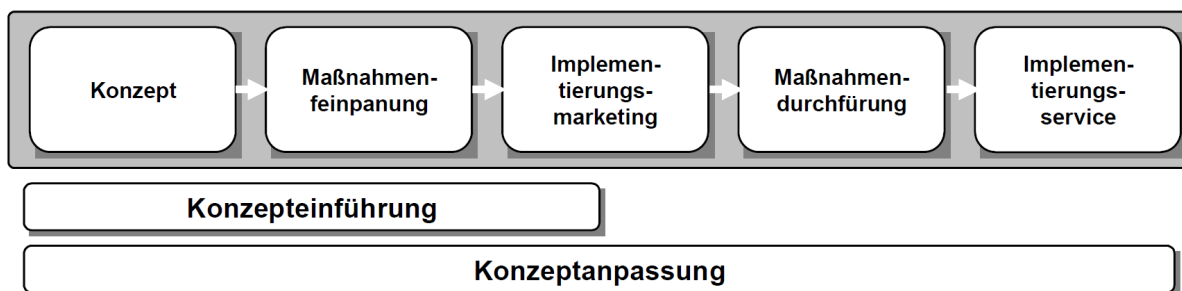


Abbildung 21: Der Implementierungsprozess

Quelle: (Erich Zahn, 1998)

Ein gemeinsames, von Dienstleister und auslagernden Unternehmen erstelltes Konzept legt den Grundstein in dieser Phase. Darin werden die wichtigsten Handlungen und Maßnahmen

zur Implementierung herausgehoben und ausgearbeitet. Des Weiteren werden Arbeitspakete zusammengestellt, Ressourcen- und Zeitpläne erstellt, sowie Verantwortlichkeiten definiert. Es muss darauf geachtet werden, dass ausreichend Implementierungsmarketing betrieben wird. Dabei werden die betroffenen Mitarbeiter bereits am Anfang in das Outsourcing-Vorhaben eingebunden und über die Auswirkungen auf die jeweiligen Arbeitsplätze informiert. Falls dies nicht ausreichend vorgenommen wird, kann man bei der Belegschaft auf massiven Widerstand stoßen, was das Vorhaben zum Scheitern bringen könnte. (vgl. Erich Zahn, 1998)

5. Standortanalyse

Einer der wichtigsten Schritte in der Verwirklichung eines Auslagerungsvorhabens ist die Auswahl eines geeigneten Unternehmensstandortes. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, mögliche Standorte bereits im Vorhinein zu analysieren und zu bewerten.

Im folgenden Kapitel wird der Begriff der Standortanalyse etwas näher erläutert und wichtige Grundlagen vermittelt. Des Weiteren werden unterschiedliche Methoden und Verfahren einer Standortanalyse dargestellt und beschrieben.

5.1 Methoden der Standortanalyse

Im Wesentlichen werden Standortanalysen dazu verwendet, um bis dato noch unbekannte Standorte zu bewerten, welche für eine Unternehmensexpansion infrage kommen. Des Weiteren werden mögliche Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer, vom Unternehmen vorab definierten, Zielerreichung bewertet. Da Standortentscheidungen in den meisten Fällen eine langfristige Unternehmensausrichtung bedeuten, sind diese von entscheidender Wichtigkeit und können den Fortbestand des Unternehmens wesentlich beeinflussen.

Aus diesem Grund muss auf die Wechselwirkungen, welche zwischen Standortauswahl und Unternehmenszielen herrschen, geachtet und diese stets miteinander abgeglichen werden. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Im Laufe der Jahre haben sich unterschiedliche Methoden entwickelt, welche in den verschiedensten Branchen zum Einsatz kommen. Eine Kategorisierung der Methoden ist in Abbildung 22 ersichtlich.

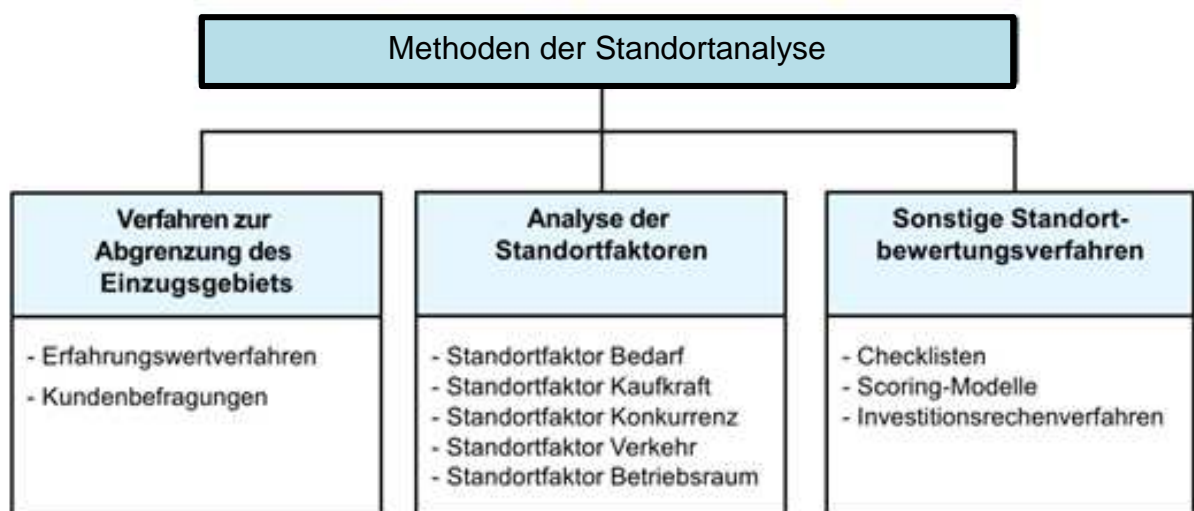


Abbildung 22: Methoden der Standortanalyse

Quelle: (Haller, 2005)

5.1.1 Verfahren zur Abgrenzung des Einzugsgebietes

Die Ermittlung des Einzugsgebietes ist für Unternehmen mit Direktabsatz wesentlich ausschlaggebender als für Betriebe mit indirektem Absatz. Aus diesem Grund werden jene Verfahren sehr häufig von Handelsunternehmen und Dienstleistern angewendet. Hierbei wird versucht, den Einzugsbereich von Kunden zu neuen Standorten zu bestimmen. Eine Berechnung mittels Erfahrungswerten gibt Auskunft darüber, wie viele neue Kunden aus unterschiedlichen Wohngebieten gewonnen werden können. Meist wird das Einzugsgebiet durch Geh- oder Fahrminuten eingegrenzt. (vgl. Haller, 2005)

Abbildung 23 zeigt eine vereinfachte Darstellung einer Bestimmung des Einzugsgebietes.

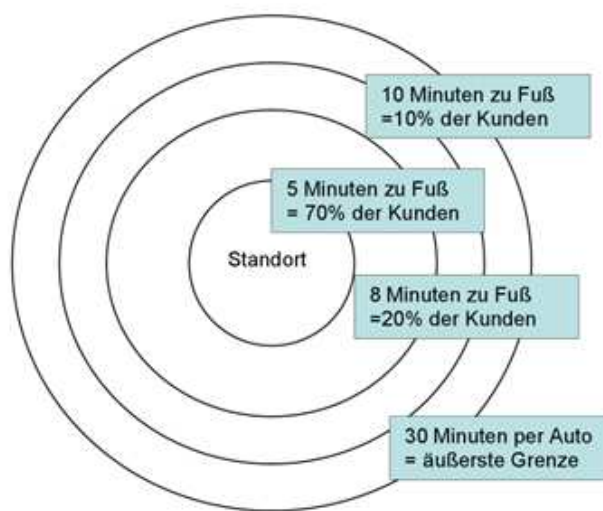


Abbildung 23: Darstellung zur Einzugsgebietsbestimmung

Quelle: (Haller, 2005)

Die Kenntnis des Einzugsgebietes ist eine der maßgeblichen Grundlagen von Unternehmen und schafft die Voraussetzung für alle weiteren Marketingmaßnahmen, wie die Ermittlung von Wachstumsstrategien, die Ermittlung von Marktpotentialen oder die Festlegung von Werbemaßnahmen. Jene Verfahren zur Ermittlung des Einzugsgebietes ermöglichen eine einfache und rasche Anwendung, zudem werden nur wenige, zumeist einfache Daten, benötigt. (vgl. Haller, 2005)

Nachteil von solchen Bewertungsverfahren ist jedoch, dass zu wenig Parameter beachtet werden und dadurch die Ergebnisse zum Teil auch sehr wenig aussagekräftig und nicht repräsentativ sind. So fehlt zum Beispiel der Einbezug der Tatsache, dass viele Kunden nicht von zuhause, sondern vom Arbeitsplatz aus zu den Einkaufsstätten fahren. (vgl. Haller, 2005)

5.1.2 Analyse der Standortfaktoren

Eine weitere Möglichkeit einen geeigneten Unternehmensstandort zu finden, bietet die Analyse der Standortfaktoren.

Unter Standortfaktoren werden Kriterien oder auch Grundvoraussetzungen verstanden, anhand derer die Eignung eines geographischen Ortes für die Errichtung eines neuen Unternehmensstandortes überprüft werden kann. Diese Standortfaktoren können sowohl branchen- als auch unternehmensspezifisch abweichen und individuelle Stellwerte besitzen. Es wird dabei zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterschieden. In Abbildung 24 ist die Unterscheidung dargestellt.

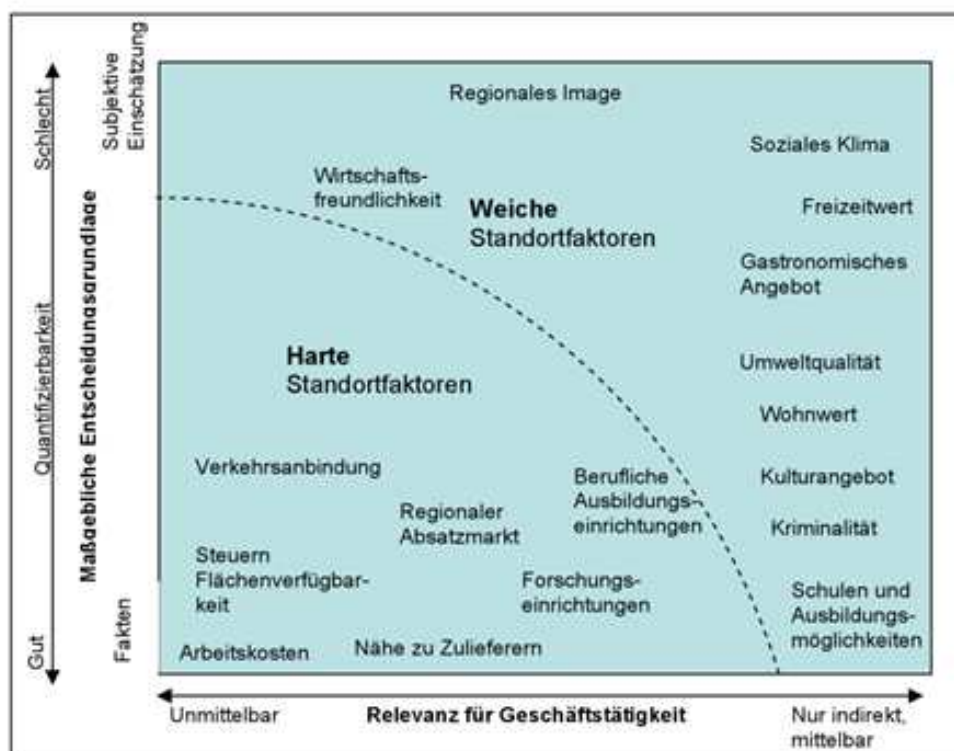


Abbildung 24: harte und weiche Standortfaktoren

Quelle: (Grabow, et al., 1995)

5.1.2.1 Harte Standortfaktoren

Unter den harten Standortfaktoren versteht man die gut zu bestimmenden Aspekte des jeweiligen Standorts und auch dessen Umgebung. Sie sind leicht quantifizierbar und können direkt in eine Standortanalyse für ein Unternehmen mit einbezogen werden. Des Weiteren beinhalten sie betriebswirtschaftliche Kosten- und Umsatzrelationen, was die Ermittlung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit von Standorten ermöglicht.

Harte Standortfaktoren werden nach beschaffungs-, absatz- und produktionsbezogenen Faktoren systematisiert. Im Folgenden werden einige harte Standortfaktoren erläutert. (vgl. Grabow, et al., 1995)

- Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und berufliche Ausbildungseinrichtungen

Einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung eines Standortes leistet die Beschäftigung von qualifizierten Mitarbeitern. Die Wahrscheinlichkeit gut ausgebildete Fachkräfte vorzufinden steigt zunehmend, wenn das Angebot an beruflichen Ausbildungs- und Weiterbildungseinrichtungen in der näheren Umgebung ausreichend vorhanden ist. In diesem Zusammenhang muss jedoch auch das regional vorherrschende Lohnniveau berücksichtigt werden und mit dem Kostengefüge des Unternehmens abgeglichen werden. Dabei können die Anforderungen der Unternehmen an die Qualifikation ihrer Mitarbeiter, je nach Branche, unterschiedlich sein. (vgl. Haller, 2005)

- Energieversorgung

Eine zuverlässige und kostengünstige Versorgung mit Strom, Dampf und anderen Energien ist für jedes Unternehmen die Voraussetzung für eine sichere Produktion und in weiterer Folge für einen nachhaltigen Unternehmensfortbestand.

Zwar kann gegenwärtig davon ausgegangen werden, dass der Ausbau der Energieversorgung auch in die entlegensten Regionen der Welt fortgeschritten ist, so können jedoch die Preise von Land zu Land stark von einander abweichen. Ein wesentlicher Grund für diese Preisunterschiede ist, dass der Energieverbrauch von einzelnen Staaten unterschiedlich hoch besteuert wird. Diese Tatsache ist vor allem für energieintensive Betriebe von hoher Relevanz und kann die Unternehmensstandortentscheidung beträchtlich beeinflussen. (vgl. Haller, 2005)

- Infrastruktur

Dieser Standortfaktor kann sowohl den beschaffungs- und auch den absatzbezogenen Standortfaktoren zugeordnet werden. Je nach Geschäftstätigkeit und Branche eines Unternehmens können die Anforderungen, die an die Verkehrsinfrastruktur gestellt werden, unterschiedlich sein. Die infrastrukturellen Voraussetzung für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort sind der Anschluss zur Autobahn, die Nähe zu Bahnhöfen oder Flughäfen und auch der Zugang zu Wasserwegen. Schließlich werden auch andere Faktoren wie Transportkosten dadurch entscheidend beeinflusst. Auch die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur rückt immer weiter in den Vordergrund und nimmt wesentlichen Einfluss auf die Standortentscheidung. Hierbei kann vor allem die Verfügbarkeit und der Ausbaugrad einer Breitbandinternetverbindung genannt werden. (vgl. www.my-business-location.com, 2016)

- Grundstücke und Immobilien

Immer häufiger wird bei der Auswahl eines Standortes auf die Verfügbarkeit von Grundstücken und deren Preise geachtet. Hier können sich die jeweiligen Anforderungen deutlich voneinander unterscheiden und hängen stark von der Art und Größe des Unternehmens ab. So sind beispielsweise große, verhältnismäßig billige Gewerbegrundstücke mit ausreichend Erweiterungsmöglichkeiten vor allem für Industriebetriebe, von Interesse. Beratungsdienstleister oder Planungsbüros akzeptieren bewusst höhere Mietkosten und verlagern den Unternehmensstandort in kleine, innerstädtische Büroräumlichkeiten. (vgl. www.my-business-location.com, 2016)

Die beschriebenen Standortkriterien bildet nur einen Teil der harten Standortfaktoren. In diesem Zusammenhang können auch lokale Steuern, Konkurrenz, Beschaffungsquellen und Absatzmärkte, sowie Verfügbarkeit von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, genannt werden. (vgl. Haller, 2005)

5.1.2.2 Weiche Standortfaktoren

In der Vergangenheit wurde den harten Standortfaktoren die meiste Aufmerksamkeit geschenkt und Entscheidungen auch ausschließlich anhand dieser getroffen. In den letzten Jahren wurde allerdings erkannt, dass auch das Einbeziehen der weichen Standortfaktoren unerlässlich wird und diese immer mehr an Bedeutung in der Auswahl eines Unternehmensstandortes gewinnen. Weiche Standortfaktoren sind schwer messbar und lassen sich nur subjektiv bewerten. Sie können daher nicht in der Kostenrechnung eines Unternehmens berücksichtigt werden. Sie drücken einerseits die allgemeine Wahrnehmung der Menschen auf ihre Lebens- und Arbeitswelt aus und beziehen sich im Wesentlichen auf das allgemeine Wohlbefinden und die Lebensqualität. Diese weichen Faktoren können entscheidenden Einfluss auf die harten Standortfaktoren nehmen. Als Beispiel kann hier der Umgang und das Verhalten von Unternehmen gegenüber lokalen Behörden genannt werden, welches enorme Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort haben kann.

Prinzipiell werden weiche Standortfaktoren in unternehmensbezogene Faktoren, welche vorwiegend die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens fokussieren und in personenbezogene Faktoren, welche für die Lebensqualität der Mitarbeiter entscheidend sind, unterteilt. Als Beispiele für unternehmensbezogene Faktoren können das Image des Standortes, das vorherrschende Wirtschaftsklima, nutzbare Bildungsangebote und vorhandene Branchenkontakte des Standortes genannt werden. (vgl. Grabow, et al., 1995); (vgl. Haller, 2005)

Zu den Vertretern der personenbezogenen Faktoren zählen die örtlichen Kultur- und Erholungsangebote, Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, sowie die Qualität des Wohnens und Wohnumfeldes. (vgl. Grabow, et al., 1995)

Welche Standortfaktoren letztlich für die Standortbewertung herangezogen werden, hängt stark von den jeweiligen Entscheidungszielen ab. Zudem spielen die betrachtete Branche, die Größe und die Organisationsstruktur eines Unternehmens eine wesentliche Rolle. Aufgrund dieser Tatsachen kann bei einer Auswahl der standortbedingten Messkriterien nach keinen formalen Regeln vorgegangen werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Anzahl der relevanten Faktoren überschaubar bleibt und sogenannte neutrale Eigenschaften, welche allen möglichen Standorten gleichermaßen vorausgesetzt werden können, schon zu Beginn der Bewertung ausgeschlossen werden. Daher empfiehlt es sich, die Messkriterien erst dann festzulegen, wenn alle infrage kommenden Standorte bekannt sind. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.1.3 Sonstige Standortbewertungsverfahren

Im Laufe der Zeit hat sich herausgestellt, dass die oben beschriebenen Bewertungsverfahren zum Teil sehr wenig aussagekräftig sind, genauer betrachtet keine wirklich repräsentativen Resultate liefern und sich Entscheidungen, die aufgrund dieser Ergebnisse getroffen wurden, als falsch herausgestellt haben. Neue Bewertungsverfahren, welche diese Defizite und Probleme ausgleichen sollen, haben sich mittlerweile etabliert und wurden inzwischen dermaßen weiterentwickelt, dass sie zum einen zuverlässige Entscheidungsdaten liefern und zum anderen rasch, sowie einfach in der Praxis ,angewendet werden können. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Im Wesentlichen unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Bewertungsverfahren.

5.1.3.1 Qualitativ-heuristische Bewertungsverfahren

Diese Art von Standortanalyse ermöglicht eine einfache Bearbeitung von Entscheidungsmodellen. Sie beruhen nicht auf wissenschaftlich fundierten Informationen, sondern stützen sich auf etablierte Erfahrungs- und Schätzwerte aus der Praxis. Diese Kriterien sind quantifizierbar und zumeist auch nicht von pekuniärer Natur. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Eine Einteilung der qualitativ-heuristischen Bewertungsverfahren ist in Abbildung 25 dargestellt.

qualitativ - heuristische Bewertungsverfahren
<ul style="list-style-type: none"> Argumentkataloge Deskriptive Studien Qualitative Prüflisten Gegenüberstellungen Ratingmethoden Profilmethode Nutzwertanalyse

Abbildung 25: qualitativ-heuristischen Bewertungsverfahren

Quelle: (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.1.3.2 formal-logarithmische Bewertungsverfahren

Anders als die qualitativ-heuristischen Bewertungsverfahren geben formal-logarithmische Bewertungsverfahren einen Rechenweg vor, indem empirische Eingangsdaten miteinbezogen und verarbeitet werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Bewertung an objektiven Gesichtspunkten und verringert den Einfluss der subjektiven Werte auf ein Minimum. Entscheidungen, welche auf den Erfolg oder Misserfolg am neuen Wirtschaftsstandort und in weiterer Folge auf den Fortbestand des Unternehmens Einfluss nehmen, können anhand fundierter Informationen getroffen werden. In der Praxis erweist sich jedoch die Datenerhebung und Informationsbeschaffung als erheblich aufwendiger, was zum einen Ressourcen bindet und zum anderen auch eine finanzielle Belastung mit sich bringt. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Die Vielzahl jener Bewertungsverfahren ist in Abbildung 26 ersichtlich.

formal-logarithmische Bewertungsverfahren
<ul style="list-style-type: none"> nicht kompensatorische Bewertung <ul style="list-style-type: none"> Dominanzanalyse Quantitative Prüflisten Lexikographische Methode Risikoneigungsorientierte Methode Mehrzielmethoden <ul style="list-style-type: none"> Zielprogrammierung Idealpunktmethode kompensatorische Bewertung <ul style="list-style-type: none"> multiattributive Nutzentheorie analytischer Hierarchieprozess Outranking- und Prävalenzmethode

Abbildung 26: formal-logarithmische Bewertungsverfahren

Quelle: (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2 Ablauf einer Standortanalyse

Um eine Standortanalyse effizient durchführen zu können und zugleich auch repräsentative Ergebnisse zu erhalten, empfiehlt es sich, eine systematische und schrittweise Vorgehensweise zu wählen. Im folgenden Kapitel wird der Ablauf einer Standortanalyse beschrieben und auf die wichtigsten Prozessschritte eingegangen. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Dieser Ablauf mit den wichtigsten Arbeitsschritten ist in Abbildung 27 schematisch und vereinfacht abgebildet.

Meilenstein	Arbeitsschritte	Ziel
Bezugsrahmen klären	<ul style="list-style-type: none">• Untersuchungszweck definieren• effektive und effiziente Umsetzung sicherstellen	Untersuchung in die richtigen Bahnen lenken
Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none">• Ziele finden• Ziele formulieren• Ziele hierarchisch ordnen• Mindestanforderungen festlegen	Festlegen eines Zielsystems als Bewertungsgrundlage
Standortalternativen mehrstufig wählen	<ul style="list-style-type: none">• Untersuchungsraum abgrenzen• Untersuchungstiefgang bestimmen	Ermitteln aussichtsreicher Handlungsoptionen
Standorte bewerten	<ul style="list-style-type: none">• Standortfaktoren wählen• Standortfaktoren messen• Standortfaktoren gewichten• Standortfaktoren bewerten• Ergebnisse zusammenfassen	Berechnen des Zielerreichungsgrades der Alternativen
Ergebnisse kontrollieren	<ul style="list-style-type: none">• Ergebnisstabilität prüfen• Standortentwicklung einschätzen	Ableiten einer Handlungsempfehlung

Abbildung 27: Ablauf einer Standortanalyse

Quelle: (Ottmann, et al., 2010)

Wichtig ist dabei, dass die dargestellte Vorgehensweise ein allgemeines Muster zeigt, welches als Leitfaden zur Durchführung einer Standortanalyse herangezogen werden kann. Branchen- und unternehmensspezifische Einwirkungen können den Ablauf unter Umständen beeinflussen und Teilprozesse unterschiedlich stark betrachtet werden. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2.1 Bezugsrahmen klären und abgrenzen

In den meisten Fällen wird eine Standortanalyse dann durchgeführt, wenn eine konkrete Problemsituation eingetreten ist und eine Veränderung der gegenwärtigen Struktur und Nutzung des Standortes erforderlich wird. Dabei bietet es sich an, einen Vergleich zwischen dem vorherrschenden Ist- und dem erwünschten Soll-Zustand anzustellen. Zusammengefasst soll im ersten Schritt das zu lösende Entscheidungsproblem klar formuliert, trennscharf abgegrenzt und die Weichen für alle weiteren Schritte gestellt und geplant werden. Hierbei empfiehlt es sich, die Aufgabenstellung in schriftlicher Form zu definieren, da ansonsten unterschiedliche Auffassungen der verschiedenen Interessensgruppen für Verwirrung sorgen können und eine effiziente Bewertung massiv beeinträchtigen können. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Um eine ganzheitliche Sichtweise zu erhalten, empfiehlt es sich, für die Dauer der Analyse, eine spezielle Projektorganisation zu schaffen, welche sich aus den betroffenen Abteilungen des Unternehmens zusammensetzt. So können die individuellen Kenntnisse und die vielfältigen Fähigkeiten genutzt werden, was sich konstruktiv auf die Zusammenarbeit während der Analyse und in weiterer Folge positiv auf die Ergebnisse auswirken kann. Nicht ausgeschlossen werden kann, dass ein Problem so komplex und neuartig ist, dass das nötige Fachwissen für eine angestrebte Lösung nicht vorhanden ist. In diesem Fall werden zumeist externe Experten und Spezialisten als Berater hinzugezogen. (vgl. Haller, 2005)

Wesentlichen Einfluss auf die Qualität und Akzeptanz einer Standortanalyse nimmt die Kommunikation und Information während der Abarbeitung. Eine transparente Arbeits- und nachvollziehbare Vorgehensweise schafft Vertrauen innerhalb der Organisation und trägt entscheidend zu den Ergebnissen einer Standortanalyse bei.

Ein weiterer maßgebender Faktor ist die Zeit, beziehungsweise die Dauer, der Durchführung. Um Missverständnisse und unrealistische Vorstellungen der Entscheidungsverantwortlichen zu vermeiden, ist es zwingend erforderlich, bereits vorweg Meilensteine zu definieren und einen möglichen Fertigstellungstermin bekannt zu geben. Beeinflusst wird der geplante Terminplan von der Dringlichkeit der Entscheidung, von der Komplexität der Problemstellung und vom Zugang zu relevanten Informationen.

Standortanalysen sind zum Teil sehr aufwendig und benötigen eine Vielzahl an Ressourcen. Dazu zählen neben den finanziellen Aufwendungen auch die erforderlichen Arbeitsmittel und Büroräume, um ungestört arbeiten zu können. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass bereits bei der Budgetierung alle Faktoren ausreichend berücksichtigt werden. Nicht selten kommt es vor, dass Standortanalysen aufgrund von Fehleinschätzungen verzögert oder sogar gestoppt werden müssen. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2.2 Ziele setzen

Nachdem nun in der ersten Phase alle wichtigen Punkte zur Umsetzungen geklärt und der Projektplan erstellt wurde, erfolgt in der zweiten Phase die Zieldefinition. Darin sollen alle Wünsche und Anliegen der Interessengruppen ermittelt und ein Abgleich mit den Unternehmenszielen vorgenommen werden. Üblicherweise werden diese Aspekte im sogenannten Zielkatalog zusammengefasst und somit transparent und überschaubar für alle Beteiligten zur Verfügung gestellt. Diese Vorgehensweise verhindert auch, dass Anliegen falsch interpretiert oder sogar vergessen werden. Je unterschiedlicher die Sichtweisen, welche sich durch den Einbezug aller betroffenen Abteilungen des Unternehmens ergeben, desto kreativer und innovativer sind die Lösungsansätze. Häufig kommen bekannte Kreativtechniken, wie Brainstorming oder Mindmapping zur rascheren Ideenfindung zum Einsatz.

In dieser Phase muss vor allem auf eine genaue Zielformulierung geachtet werden. Dabei müssen die Zieldimensionen wie Inhalt, Ausmaß, zeitlicher Bezug und gegenseitige Wechselwirkungen geklärt werden. Die Frage des Zielinhaltes beschäftigt sich damit, welcher konkrete Aspekt verfolgt werden soll. Hierbei ist auf eine klare, präzise und stets positive Formierung zu achten. Das Zielausmaß legt die Richtung und Intensität der Ziele fest, welche angestrebt werden. Sowohl Maximal- und Minimalwerte oder auch ganze Bereiche können für eine Vorgabe herangezogen werden. Zur zeitlichen Einschränkung werden Zeitpunkte oder Zeiträume angegeben, in denen die Ziele erreicht werden sollen. Je nach Wichtigkeit kann eine Zielerreichung kurz-, mittel-, und langfristig angestrebt werden.

Ein Ziel könnte unter Berücksichtigung der ersten drei Dimensionen wie folgt formuliert werden. *„Reduktion der Betriebskosten im Bereich Instandhaltung um 15% innerhalb der nächsten 3 Jahre.“*

Nach der Formulierung muss auf die Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen eingegangen werden. Dabei wird geprüft, ob sich Ziele gegenseitig beeinflussen, behindern oder unterstützen.

Im Anschluss daran wird eine hierarchische Anordnung der Ziele vorgenommen. In den meisten Fällen kommt dabei die Zielbaum-Technik zum Einsatz. Mit Hilfe dieser Methode ist es möglich, ein Ziel immer weiter in übersichtliche Bestandteile aufzugliedern. Dadurch wird eine systematische Bearbeitung möglich und Standortalternativen lassen sich anhand messbarer Kriterien bewerten. Aufgrund dieser Tatsache, müssen Aspekte eines Standortes nur mit den Teilzielen der untersten Ebene des Zielbaumes verglichen werden. Denn wird nicht einmal das unterste Kriterium eines Zieles erreicht, kann auch nicht das darüber gelagerte Hauptziel erfüllt werden. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Liegen sogenannte Ausschlusskriterien vor, welche ein Standort zwingend erfüllen muss, kann eine Alternativenbewertung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und in weiterer Folge auch massive Kosten verursachen. Vorteil hierbei ist jedoch, dass die Zielerreichung eine zufriedenstellende Wirkung mit sich bringt.

Wenn jedoch der Aufwand für eine Standortbewertung ein bestimmtes Maß nicht übersteigen soll oder keine wirklichen Entscheidungen getroffen werden können, kann es sinnvoll sein, die Anforderungen auf ein minimales Niveau zu reduzieren. Dazu muss im Vorfeld von den Entscheidungsträgern und den Interessengruppen geklärt werden, welcher Zielerreichungsgrad für einen Standort ausreichend ist. Dies kann allerdings zu Unzufriedenheit und Unmut führen, da eine Konsenslösung nicht immer von allen Beteiligten gleichermaßen akzeptiert wird. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2.3 Standortalternativen mehrstufig wählen

In dieser Phase einer Standortanalyse erfolgt die eigentliche Durchführung. Darin werden räumliche Einheiten untersucht, welche Mithilfe von Bewertungskriterien erfasst und dessen Grad der Zielerreichung bestimmt wird. Um die Analyse überschaubar und gezielt durchführen zu können, muss zuerst eine Abgrenzung vorgenommen werden, welche mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Des Weiteren können die verschiedenen Alternativen nur dann ordentlich miteinander verglichen werden, wenn auch die gleichen Parameter an den jeweiligen Standorten vorhanden sind.

Bei vielen Standortentscheidungen überschneiden sich Messkriterien, welche unterschiedliche räumliche Reichweiten besitzen. So können zum Beispiel auf der nationalen Ebene einheitliche Einflussfaktoren wie Zinsniveau und Währungskurs eine Rolle spielen, wobei hingegen auf regionaler Ebene, die Ausprägungen unterschiedlich stark vorhanden sein können. Hierzu zählen zum Beispiel Faktoren wie Arbeitslosigkeit und Lohnkosten. Diese Ungleichmäßigkeiten würden keinen repräsentativen Standortvergleich ermöglichen, beziehungsweise würden die Ergebnisse dadurch verzerrt werden. Wichtige Entscheidungen für das Unternehmen würden anhand falscher Basisdaten getroffen, was sich in weiterer Folge existenzbedrohend auswirken kann. Um diesem Problem entgegenzuwirken, wird die Analyse in ein dreistufiges System unterteilt, wobei für jede Ebene ein eigenes Zielsystem definiert wird. Die Auftrennung erfolgt in

- eine Makroebene, welche dem Nationalstaat entspricht
- eine Mesoebene, welche Landkreise und Regionen umfasst
- eine Mikroebene, welche der unmittelbaren lokalen Umgebung gleichkommt (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Um nun die unterschiedlichen Ebenen betrachten zu können, kann zum einen der Top-down-Ansatz oder auch der Bottom-up-Ansatz angewendet werden.

Vorteil des Top-down-Ansatzes ist, dass in jeder Betrachtungsebene die attraktivste Standortalternative zum Vorschein kommt und dadurch Entscheidungen wesentlich einfacher getroffen werden können. Der Detaillierungsgrad steigt in diesem Fall schrittweise von der obersten zur untersten Ebene. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Zur Veranschaulichung ist in Abbildung 28 die Systematik des Top-down-Ansatzes schematisch dargestellt.

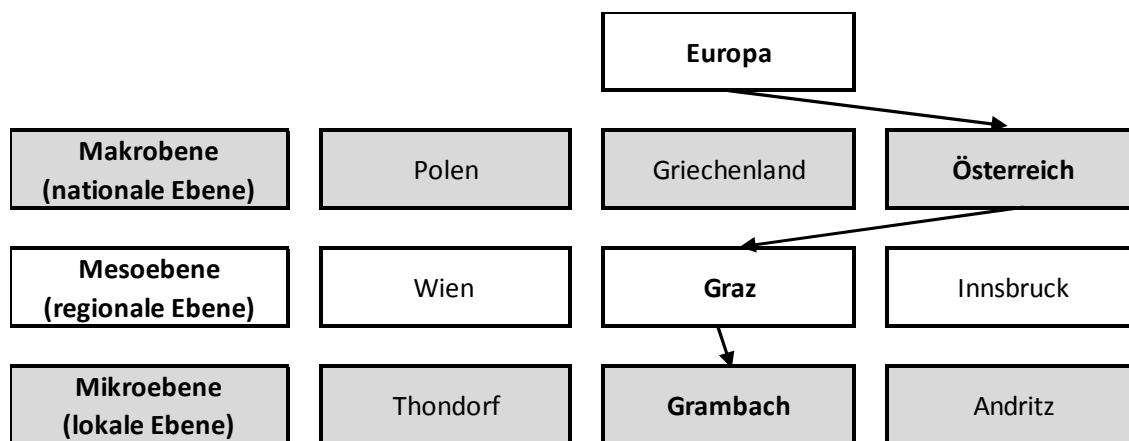


Abbildung 28: Beispiel für Top-down-Ansatz

Quelle: (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Anders hingegen verläuft die Systematik beim Bottom-up-Ansatz. Dabei werden alternative standortbezogene Maßnahmen anhand der dort vorherrschenden Bedingungen untersucht, um die vielversprechendste Nutzung und Gestaltung des Standortes zu erheben. Im Anschluss daran erfolgt die Analyse der regionalen Bedingungen in der Mesoebene. Nur selten sind hier die nationalen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, wodurch eine Untersuchung in der Makroebene nicht mehr erforderlich ist. Diese Methode kommt vorzugweise auch bei Benchmark- oder Portfolioanalysen von mehreren unterschiedlichen Unternehmen zum Einsatz. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Um nun aus der Unmenge an möglichen Standorten die attraktivsten und passendsten Alternativen auszuwählen, wird ein systematischer Ausleseprozess, auch Screening genannt, angewendet. In einer ersten Vorauswahlphase werden jene Standorte aus dem Auswahlverfahren ausgeschlossen, welche wichtige und relevante Voraussetzungen nicht erfüllen. In der zweiten Analysestufe werden die noch vorhandenen Optionen mit wichtigen Schlüsselfaktoren verglichen. Falls ein Standort keine oder nur sehr weniger der Schlüsselfaktoren aufweist, wird diese in der weiteren Untersuchung nicht weiter behandelt und als mögliche Alternative eliminiert. In der letzten Phase des Screeningprozesses, der

sogenannten Endauswahl, werden die noch übrig gebliebenen Standorte anhand der konkretisierten Zielvorstellungen überprüft und ausgewählt. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2.4 Standorte bewerten

Nachdem nun mögliche Standorte ausgewählt und die geeigneten Alternativen ausgesucht wurden, müssen diese nun bewertet werden. Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten sollte die Bewertung möglichst sachlich und an objektiven Messkriterien erfolgen.

Dazu werden im ersten Schritt die Standortfaktoren der unterschiedlichen Standortalternativen auf eine identische Art und Weise definiert. In weiterer Folge werden deren Ausprägungen ermittelt und eine Skalierung vorgenommen. In den meisten Fällen ist dieser Schritt der Datenerfassung und Informationsbeschaffung sehr aufwendig und auch zeitintensiv, jedoch von zentraler Bedeutung. Wie bereits bekannt, sind die Messkriterien oder auch Standortfaktoren sehr eng mit den Entscheidungszielen verbunden. Trotzdem muss bei der Auswahl der Kriterien darauf geachtet werden, dass die Anzahl nicht unüberschaubar wird und auch nur jene formuliert werden, welche von hoher Wichtigkeit und für eine Einschätzung zwingend erforderlich sind. Neben der Auswahl der Standortfaktoren spielt auch die Bestimmung der Ausprägung und die Skalierung jener eine wesentliche Rolle. Mit Hilfe von qualitativen und quantitativen Daten kann der Grad sehr einfach und plausibel wiedergegeben werden. Als Ausdrucksmittel werden häufig Sterne, Häkchen oder auch Punkte verwendet. Diese werden dann in die jeweilige Skala des Messkriterium übertragen. Diese können die Form von Nominal-, Ordinal- und Kardinalskalen annehmen.

- Nominalskalen können nur zwei Werte aufnehmen, zum Beispiel männlich/ weiblich oder ja/ nein
- Ordinalskalen erlauben eine Aufnahmen von mehreren Werten, wie Schulnoten
- Kardinalskalen geben den Ausprägungsgrad von kontinuierlichen und stetigen Variablen wieder, wobei jeder beliebige Wert abgebildet werden kann. Als Beispiel können Temperatur, Gewicht oder auch wirtschaftliche Kennzahlen genannt werden. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Nachdem die Ausprägungen der Standortfaktoren der jeweiligen Standortalternative erfasst wurden, werden die ermittelten Werte zusammengefasst und in eine übersichtliche Form gebracht. Etabliert hat sich dabei die Ergebnismatrix, in der die Werte in einer tabellarischen Übersicht zusammengeführt werden. Durch den einfachen Aufbau können wichtige und entscheidungsrelevante Daten und Informationen von den Entscheidungsträgern rasch abgelesen werden. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

In Abbildung 29 sind ist eine Entscheidungsmatrix dargestellt, in der die Spalten die jeweiligen Standortfaktoren und die Zeilen die möglichen Standorte repräsentieren.

	<u>Standortfaktor 1</u>	<u>Standortfaktor 2</u>	<u>Standortfaktor 3</u>
<u>Standortalternative A</u>	xa	ya	za
<u>Standortalternative B</u>	xb	yb	zb
<u>Standortalternative C</u>	xc	yc	zc
<u>Standortalternative D</u>	xd	yd	zd

Abbildung 29: Ergebnismatrix

Quelle: (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Da die Werte in der Entscheidungsmatrix dimensionslos sind, geben diese auch keine Aussage über den jeweiligen Nutzen. Es wird lediglich die Vorteilhaftigkeit einer Alternative aufgezeigt. Um nun aussagekräftige Werte zu erhalten, muss eine Gewichtung vorgenommen werden und die Ausprägungen in Nutzenwerte, auch Scores genannt, übergeführt werden. Unter Anwendung von Aggregationsregeln werden die Teilnutzen zu einem Gesamtwert zusammengefasst. Als Ergebnis erhält man für jede Standortalternative einen Zahlenwert, welcher unter Berücksichtigung aller maßgebenden Faktoren, einen repräsentativen Vergleich zulässt. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2.5 Ergebnisse kontrollieren

Standortentscheidungen sind in den meisten Fällen mit einem hohen Kapitaleaufwand verbunden, außerdem können sie über den Fortbestand eines Unternehmens entscheiden. Deshalb empfiehlt es sich, am Ende einer Standortortanalyse eine Interpretation der vorliegenden Ergebnisse durchzuführen.

Dies ist zwingend erforderlich, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die empirischen Daten, die in die Standortbewertung eingeflossen sind, immer vollkommen richtig und repräsentativ sind. In weitere Folge können diese ungenauen Messwerte eine falsche Entscheidungsgrundlage für die Handlungsempfehlung darstellen.

Mögliche Verfahren zur Ergebniskontrolle sind die Sensitiv- und Szenarioanalyse.

5.2.5.1 Sensitivanalyse

Dieses Verfahren versucht die internen Unsicherheiten, wie Eingangsdaten, Teilnutzen und Kriteriengewichtung miteinander in Einklang zu bringen und mögliche Manipulationen oder unbewusste Rechenfehler aufzudecken. Durch dieses Vorgehen wird die Transparenz von Entscheidungsfindungen entscheidend verbessert und die Stabilität der Ergebnisse bewiesen.

Eine systematische Vorgehensweise und das Modifizieren von immer nur einzelnen Variablen, wobei die restlichen Analysedaten konstant gehalten werden, lassen auffällige Abweichungen leicht erkennen. Diese Art von Ergebnisprüfung kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn Bedenken bezüglich der Richtigkeit der empirischen Daten oder der subjektiven Analysenkomponenten bestehen. Als Resultat können sich drei verschiedene Schlussfolgerungen ergeben:

- die Ergebnisse werden bestätigt, somit bleibt die Handlungsempfehlung aufrecht
- die Ergebnisse schwanken stark und sind inkonsistent, was eine Rücknahme der Empfehlung und eine teilweise Wiederholung der Analyse bedeutet
- eine abweichende Handlungsempfehlung für eine robustere Alternative wird gegeben (vgl. Ottmann, et al., 2010)

5.2.5.2 Szenarioanalyse

Die Szenarioanalyse bildet den zweiten Schritt der abschließenden Ergebniskontrolle und klärt, wie anfällig die Entscheidungsalternativen gegenüber einer Abweichung der Umweltgrößen sind. Vor dem Hintergrund, dass jede Standortanalyse immer nur eine Momentaufnahme widerspiegelt, sollen die getroffenen Entscheidungen auch bei einer späteren Veränderung der Rahmenbedingungen ihre Gültigkeit behalten.

Dazu werden in der Szenarioanalyse eine Anzahl an unterschiedlichen Umweltzuständen verändert und deren Auswirkungen auf die Ergebnisse dokumentiert. Gebündelte Umweltzustände stellen ein Szenario dar, welches eine mögliche Situation in der Zukunft wiedergibt.

Dabei werden zumeist Extremszenarien sowohl für eine minimale und auch für die maximale Ausprägung eines Szenarios, auch unter Best- und Worstcase Szenarien bekannt, gebildet. Wesentlich für die Beurteilung ist auch der betrachtete Zeitraum. Prinzipiell sollte darauf geachtet werden, dass ein allzu weiter Blick in die Zukunft vermieden wird, da die Abweichungen vom Analyseergebnissen immer größer werden können und dadurch schlussendlich nicht mehr repräsentativ sind. Da Standorte bei einer kurzfristigen Betrachtung besser oder auch schlechter abschneiden könnten als bei einer langfristigen, empfiehlt es sich auch, mehrere Perioden mit sinnvollen Zeitabständen, zu betrachten. Um die Unsicherheiten besser hervorheben zu können, werden diese oft auch in Entscheidungsbäumen dargestellt, was ein Treffen von Entscheidungen erleichtern und unterstützen kann. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

6. Standortanalyse am Beispiel der ROLHE AG*

Im nachfolgenden Kapitel sollen die oben beschriebenen Methoden und Verfahren zur Standortanalyse am Beispiel eines fiktiven Unternehmens und Prozesses durchgeführt werden. Da jedes Auslagerungsvorhaben und die damit verbundenen Standortbewertungen von Fall zu Fall abweichen können, soll diese Vorgehensweise ebenfalls nur den Weg beschreiben, wie an eine solche Problemstellung herangegangen werden kann. Wo keine repräsentativen Daten und Informationen vorhanden waren, wurde versucht, sinnvolle und plausible Annahmen zu treffen. Die Standortanalyse ist so aufgebaut, dass im ersten Teil das Unternehmen, die Ausgangssituation und der verfahrenstechnische Prozess, der am neuen Wirtschaftsstandort angesiedelt werden soll, beschrieben werden. Anschließend werden die wesentlichen Eckdaten der Standortalternativen erläutert und eine erste Grobauswahl vorgenommen. Am Ende wird eine Standortbewertung durchgeführt und jener Standort, der am ehesten den Vorstellungen der Entscheidungsträger entspricht, mithilfe von etablierten und bekannten Bewertungsverfahren, ausgewählt.

* Der Unternehmensname ist frei erfunden. Eventuelle Parallelen und Ähnlichkeiten mit realen Unternehmen sind rein zufällig und nicht beabsichtigt

6.1 Unternehmensvorstellung und Ausgangssituation

Die ROLHE AG ist ein international tätiges Unternehmen. Der Stammsitz des Unternehmens liegt in Österreich und ein, im Jahr 2009 gegründetes Tochterunternehmen, sitzt in Schweden.

Die Verkaufsprodukte sind feinste Metallpulver, welche Einsatz in der Automobil-, Flugzeug- und Maschinenbauindustrie, aber auch der Elektronik- und Telekommunikationsindustrie finden. Unzählige Kunden in Frankreich, Deutschland, Japan und den USA werden von Österreich und Schweden aus versorgt.

Zwar gilt das Unternehmen als Vorreiter in der dieser Industrie, jedoch steigt der Druck immer mehr aufgrund wachsender Konkurrenz und sinkender Produktpreise.

China produzierte in den vergangenen Jahren eine Unmenge an Metallpulver, welches allerdings nicht benötigt wurde, was das Angebot und die Lagermengen am Markt stetig steigen ließ. Als logische Gegenreaktion dazu sanken die Produktpreise in den letzten Jahren permanent und laut Prognosen hält dieser Negativtrend noch weiter an. Noch kann das Unternehmen Gewinne erzielen und kostendeckend produzieren, jedoch wird, falls sich die Marktsituation nicht ändern sollte und die vorherrschenden Rahmenbedingungen gleich bleiben, der Break-even in absehbarer Zeit erreicht werden oder schlimmstenfalls sogar unterschritten werden. Aufgrund dieser Tatsachen geriet die Unternehmensführung unter Zugzwang, um die Unternehmensexistenz nicht zu gefährden und den Fortbestand zu

sichern. Schlussendlich hat man sich dazu entschlossen, einen Teil der Produktion auszulagern und eine Tochtergesellschaft an einem neuen Unternehmensstandort zu gründen, an dem kostengünstiger produziert werden kann.

Zur Umsetzung dieses Vorhabens müssen Teile der Produktion in Österreich eingestellt und auch Mitarbeiter entlassen werden. Dies soll allerdings erst dann erfolgen, wenn ein attraktiver Standort gefunden, die nötigen Anlagen installiert und Mitarbeiter geschult wurden. Diese Vorgehensweise ermöglicht zwar eine reibungslose und lückenfreie Überführung der Produktion, erfordert aber einen enorm sensiblen Umgang mit den betroffenen Mitarbeitern.

6.2 Prozessbeschreibung

Jener Teil des Produktionsprozesses, welcher zum neuen Standort übersiedelt werden soll, besteht aus einer Vielzahl an logistischen, chemischen und thermischen Verfahrenstechniken, sowie der Ver- und Entsorgung der Anlagen mit den erforderlichen Roh- und Betriebsstoffen. Die unterschiedlichen Teilprozessschritte sind nachstehend kurz erläutert.

6.2.1 Logistische Verfahrensschritte

Die unterschiedlichen Rohstoffe werden am Standort angeliefert. Dies erfolgt in den meisten Fällen mit Transport-LKW, welche in weiterer Folge mittels Gabelstapler entladen werden. Anschließend werden die Materialien einer Beprobung unterzogen und im Labor eine Analyse der Zusammensetzung durchgeführt. Dieser Schritt der Wareneingangskontrolle stellt sicher, dass zum einen die vereinbarte und spezifizierte Qualität vom Zulieferer angeliefert wurde und zum anderen keine störenden Komponenten in den Rohstoffen enthalten sind, die die weiterführende Produktion beeinträchtigen könnten. Um eine gleichbleibende Produktqualität gewährleisten zu können, wird ein spezieller Rohstoffmix erstellt und eine Chargeneinteilung vorgenommen. Diese werden dann dem nachfolgenden Prozessschritt zur Verarbeitung bereitgestellt.

6.2.2 Chemische Verfahrensschritte

Die verschiedenen Rohstoffe werden in große Röhrbehälter gefüllt und unter Verwendung von konzentrierter Schwefelsäure bearbeitet. Zusätzlich wird die Lösung auf eine Temperatur von 85°C gebracht. Durch die chemische Reaktion und der Temperatureinwirkung spalten sich Störstoffe ab, die mithilfe einer Filterpresse abgetrennt und anschließend entsorgt werden. Die Suspension wird mithilfe von Pumpen in den nächsten Behälter transportiert.

Hier wiederholt sich der Prozess, allerdings wird Natronlauge als Reaktionsmedium verwendet. Bei einer Temperatur von 60°C lösen sich abermals unerwünschte Begleitelemente, die ebenfalls in einer Filterpresse abgefiltert werden. Die Wertstofflösung wird schlussendlich in eine Kristallisationsanlage verpumpt, in welcher eine Konzentration erfolgt und dabei ein pulverförmiger Zwischenwertstoff entsteht.

6.2.3 Thermische Verfahrensschritte

Zu Veredelung wird in einem ersten thermischen Prozessschritt der Zwischenwertstoff in Öfen bei einer Temperatur von 1000°C und Sauerstoffzufuhr behandelt. Hierbei verflüchtigen sich die letzten noch vorhandenen Störkomponenten und es entsteht ein hochreines und feines Metallpulver. Um die physikalischen Eigenschaften des Pulvers noch wesentlich zu verbessern, wird in einem letzten thermischen Schritt dieses, wiederum in einem Ofen, auf eine Temperatur von 800°C erhitzt und unter Einblasung verschiedener technischer Gase veredelt. Anschließend wird das Produkt in Fässer oder anderen Transportgebinden abgefüllt und zum Versand bereitgestellt.

6.2.4 Versorgung und Entsorgung der Anlagen

Zum Betrieb und zur Versorgung der oben beschriebenen Anlagen und Prozesse sind verschiedene Betriebsstoffe erforderlich. So werden neben den Chemikalien, Wasser, welches zuvor aufbereitet werden muss, auch Druckluft und Wasserdampf benötigt.

Des Weiteren sind Strom, technische Gase wie Stickstoff, Sauerstoff und Argon, sowie Erdgas zur Ofenbefeuerung erforderlich. Zur Entsorgung der Betriebsabwässer und der anfallenden Abfälle sind entsprechende Einrichtungen nötig. Der gesamte Prozess ist noch einmal schematisch in Abbildung 30 dargestellt.

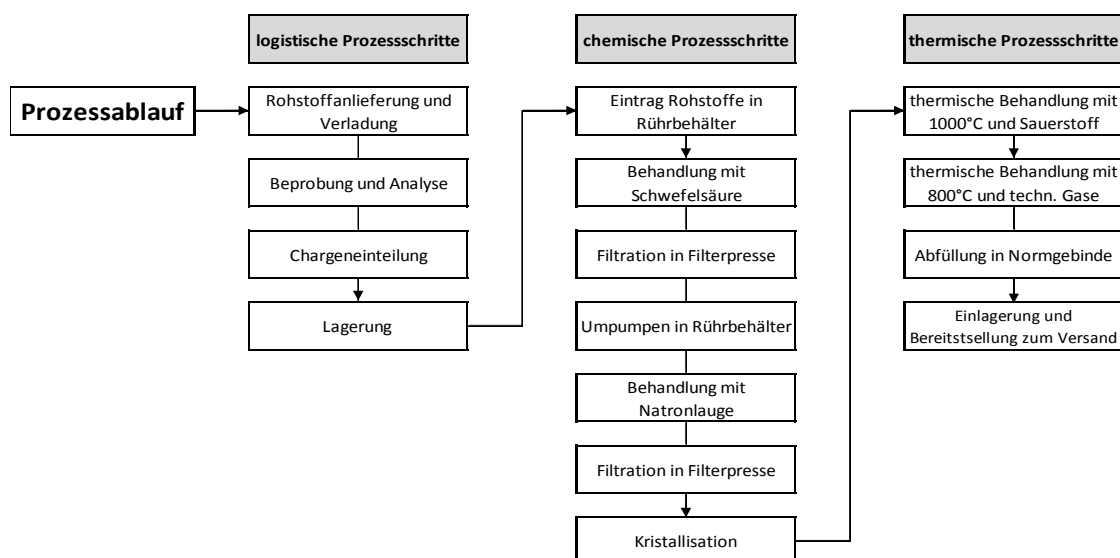


Abbildung 30: Prozessschema

Quelle: eigene Darstellung

6.3 Standortalternativen

Da der Prozess schon sehr stark optimiert wurde und keine wesentlichen Verbesserungen ohne größere Investitionen erzielt werden können, sollen die Arbeitskosten gesenkt werden. Daher ist das formulierte Hauptziel für die Auslagerung des Prozesses die Senkung der Personalkosten um 30% in den nächsten drei Jahren. Aus diesem Grund wurde der Schlüsselfaktor Arbeitskosten herangezogen, um eine grobe Vorauswahl der möglichen Standortalternativen vornehmen zu können.

Abgeleitet vom internationalen Vergleich der Arbeitskosten, welcher in Abbildung 31 dargestellt ist, wurden schlussendlich die Philippinen, Bulgarien und China als jene Alternativen ausgewählt, die nun weiter untersucht werden sollen.



Abbildung 31: internationaler Vergleich der Arbeitskosten

Quelle: (www.auswaertiges-amt.de, 2016)

Nachstehend sollen die Standortalternativen kurz beschrieben und die wesentlichen Eckpunkte, wie wirtschaftliche Lage, innenpolitische Situation und die geografisch Lage erläutert werden.

6.3.1 Philippinen

- Wirtschaft

Die wirtschaftliche Situation auf den Philippinen hat in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung erlebt. So arbeitete sich das einstige Entwicklungsland zu einem der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften in Asien empor. Trotzdem herrscht nach wie vor die Zweiteilung in eine moderne Elektroindustrie und einem boomenden Dienstleistungssektor einerseits und extremer Armut und Subsistenzlandwirtschaft andererseits.

Das Bruttoinlandsprodukt, welches 2014 rund 285 Milliarden US-Dollar betrug, setzt sich aus 15% der Anteile aus der Landwirtschaft, 35% aus der verarbeitenden

Industrie und 50% aus dem Dienstleistungssektor zusammen. Im Mai 2014 hat die internationale Ratingagentur Standard & Poor's die Bonität des Landes auf BBB heraufgesetzt. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

- Politische Lage

Das Land ist demokratisch verfasst, wobei sich das Präsidialsystem in zwei Kammern, dem Repräsentantenhaus und dem Senat, aufgliedert. In manchen Regionen des Landes herrscht nach wie vor Bürgerkrieg und es kommt auch des Öfteren zu islamistischen Terrorangriffen. Vor allem in Großstädten wie Manila kann die allgemeine Kriminalitätsrate, einschließlich schwerer Gewaltverbrechen, als hoch eingestuft werden. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

- Geografische Lage und Umwelt

Insgesamt bestehen die Philippinen aus 7.107 einzelnen Inseln, welche einem Archipel mit einer Gesamtfläche von 342.903 km² bilden. Dieser befindet sich rund 800 km östlich der südostasiatischen Halbinsel. Jährlich werden die Philippinen von rund 20 Taifunen getroffen. Des Weiteren muss immer wieder mit Erd- und Seebeben sowie Tsunamis gerechnet werden. In der sechs-monatigen Regenzeit in der zweiten Jahreshälfte, kommt es immer wieder zu heftigen Regenfällen, die Überschwemmungen und Erdrutsche verursachen können. Nicht selten kommt es dabei zu Unterbrechungen in der öffentlichen Versorgung und zur Einstellung des Flugverkehrs. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

6.3.2 China

- Wirtschaft

China ist als Wirtschaftsstandort für ausländische Investoren schon seit längerer Zeit sehr attraktiv. Als entscheidende Gründe hierfür können der besonders große Beschaffungs- und Vertriebsmarkt, das verhältnismäßig niedrige Lohnniveau und der problemlose Zugang zu Arbeitskräften genannt werden. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von 9,24 Billionen US-Dollar ist China seit 2010 nach den Vereinigten Staaten die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt. Durch den Beitritt des Landes zur World Trade Organisation (WTO) wurde das Land verstärkt für ausländische Investoren geöffnet und in die globale Weltwirtschaft eingegliedert. Trotzdem stehen viele Wirtschaftsbereiche noch unter massiver staatlicher Kontrolle, was die unternehmerischen Tätigkeiten von ausländischen Investoren einschränkt und hemmt. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

- Politische Lage

Die Volksrepublik China ist ein autoritäres Regime unter der alleinigen Führung der Kommunistischen Partei Chinas. Anders als bei westlichen Demokratien sind im Einparteienstaat allgemein die Parteiämter wichtiger und als mächtiger anzusehen als die Staatsämter, wie das Amt des Präsidenten. Zwar ist China ein zentralistischer Einheitsstaat, der von der Zentralregierung gelenkt wird, dennoch herrscht eine ungleiche Behandlung von wirtschaftlich wichtigen Provinzen und Provinzen, in denen vermehrt Landwirtschaft betrieben wird. Diese werden zum Teil stark vernachlässigt und nachteilig behandelt.

Die Sicherheitslage kann generell als gut eingestuft werden. Dennoch sollte man sich insbesondere in Touristenzentren, auf größeren Bahnhöfen, Busbahnhöfen sowie an Flughäfen stets mit Aufmerksamkeit bewegen.

- Geografische Lage und Umwelt

Mit einer Gesamtfläche über 9.570.000 km² ist China hinter Russland, Kanada und den Vereinigten Staaten das viertgrößte Land auf der Erde und nimmt fast ein Viertel der Fläche von Asien ein. Der südöstliche Küstenstreifen ist gebirgig, während der Süden eher hügelig ist. Im Nordwesten erstrecken sich massive Gebirgsketten, unter anderem auch der Himalayagebirgszug.

In diesen Gebieten kommt es vermehrt zu Erdbeben und starken Regenfällen, welche in weiterer Folge Erdrutsche verursachen. Vor allem in den Sommermonaten kommt es in den Küstenregionen im Süden und Osten häufig zu starken Taifunen. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

6.3.3 Bulgarien

- Wirtschaft

Mit einem Bruttoinlandsprodukt von knapp 55 Milliarden US-Dollar ist Bulgarien der ärmste EU-Mitgliedsstaat. Ein zwar kleines aber dennoch stetig steigendes Wirtschaftswachstum konnte in den vergangenen Jahren verfolgt werden und auch die Prognosen für die Zukunft können als durchaus positiv angesehen werden. Als wichtige Wirtschaftszweige können die Energieerzeugung, die Metallindustrie, sowie der Maschinen- und Bergbau genannt werden.

Die Anzahl der Beschäftigten in der Outsourcing-Industrie lag 2015 bei rund 20% und soll laut Expertenschätzungen noch weiter ansteigen. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

- Politische Lage

Bulgarien ist seit 1991 eine parlamentarische Republik und ein moderner Rechtsstaat mit Gewaltenteilung, mit einer zentralistischen Struktur. Lokal kommt es immer wieder zu Ausschreitungen, die größtenteils auf die unzureichende Integration der Roma in die Gesellschaft zurückzuführen sind. Vor allem in Ballungszentren und Großstädten wird grundsätzlich zur Vorsicht vor Taschendiebstahl und Kleinkriminalität geraten. Auch KFZ-Diebstähle stehen an der Tagesordnung. Dennoch kann die generelle innenpolitische Lage von Bulgarien als unkritisch und durchaus bedenkenlos eingestuft werden. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

- Geografische Lage und Umwelt

Bulgarien liegt im Südosten von Europa auf der Balkanhalbinsel und nimmt mit über 110.000 km² Gesamtfläche das Mittelfeld in Europa ein. Im Westen des Landes liegt das Balkangebirge mit zahlreichen Gebirgsketten, wobei im Osten die Schwarzmeerküste die natürliche Landesgrenze bildet. Bulgarien liegt in einem Gebiet mit erhöhter Erdbebengefahr, wobei diese Erdbeben bei Eintreten für gewöhnlich nur kleinere Schäden verursachen. (vgl. www.auswaertiges-amt.de, 2016)

6.4 Auswahl der Standortfaktoren

Nachdem nun die Standortalternativen, welche näher betrachtet werden sollen, ausgewählt wurden, sollen im nächsten Schritt die Standortfaktoren an denen die Standorte gemessen werden, ausgewählt und konkretisiert werden. Wichtig ist, dass die gewählten Faktoren mit den vorgegebenen Zielen des Unternehmens im Einklang stehen und sich mit diesen weitestgehend decken. Die Unternehmensleitung hat sich dazu entschlossen, die folgenden acht Messkriterien als Grundlage der Standortanalyse heranzuziehen.

- Steuerbelastung
- Infrastruktur und Transportkosten
- Energieversorgung
- politisches Umfeld und Sicherheit
- Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern
- Arbeitskosten
- Grundstücksverfügbarkeit und Preis
- Staatliche Förderungen und lokale Behörden

Steuerbelastung

Nachdem ein neuer Unternehmensstandort auch eine langfristige Ausrichtung des Unternehmens bedeutet, sollen auch die steuerlichen Vorteile, welche sich durch die Ansiedelung in einem anderen Land ergeben, genutzt werden. Bei einer geringeren Steuerbelastung stehen wieder mehr finanzielle Mittel für Neuinvestitionen zur Verfügung. Der Aufbau eines Unternehmensstandortes in einem Land mit einem geringeren Steuersatz als in Österreich wäre anzustreben.

Infrastruktur und Transportkosten

Um die Versorgung mit Rohstoffen und den erforderlichen Betriebsmitteln gewährleisten zu können, ist eine Anbindung an das öffentliche Straßennetz oder ein Zugang zum Meer zwingend erforderlich. Auch der Produktversand soll über den Transit- oder Seeverkehr erfolgen. Da immer wieder Dienstreisen zum neuen Standort vorgenommen werden sollen, wäre die Möglichkeit der Nutzung eines Flughafens in unmittelbarer Nähe ein wesentlicher Vorteil. Um eine ungestörte Kommunikation mit der ausgelagerten Tochtergesellschaft zu gewährleisten, ist ein gut ausgebautes Internet- und Telekommunikationsnetzwerk nötig. Des Weiteren müssen die Transportkosten für die Rohstoffzulieferung und den Produktversand berücksichtigt werden.

Energieversorgung

Da die beschriebenen Prozesse sehr viel Energie, in Form von elektrischen Strom und Erdgas benötigen, spielen die Verfügbarkeit und die lokalen Energiepreise eine wesentliche Rolle für die Standortauswahl.

politisches Umfeld und Sicherheit

Die Ansiedlung der Tochtergesellschaft soll in einem sicheren Land erfolgen. Daher wird besonderer Wert auf die politische Stabilität und die innenpolitische Situation gelegt. Länder in denen Bürgerkriege herrschen oder die vermehrt Ziel von terroristischen Angriffen sind, sollen daher gemieden werden.

Zugang zu qualifizierten Mitarbeiter

Für den Betrieb der Prozessanlagen sind qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter erforderlich. Da die meisten Abläufe zum Teil sehr komplex sind und Fachkenntnisse voraussetzen, soll bereits bei der Auswahl des möglichen Unternehmensstandortes die Möglichkeit des Zuganges zu qualifizierten Mitarbeitern geprüft werden.

Arbeitskosten

Um das Hauptziel des Vorhabens erreichen zu können, muss der neue Unternehmensstandort unbedingt in einem Land liegen, in dem wesentlich niedrigere Arbeitskosten anfallen, als im Vergleich zu Österreich. Aufgrund der bereits getroffenen Vorauswahl erfüllen alle Standortalternativen diese Voraussetzung mehr als ausreichend.

Grundstücksverfügbarkeit und Preise

Zur Errichtung des neuen Standortes ist eine Grundfläche von ca. 15.000 m² erforderlich. Die Möglichkeit das Firmengelände in Zukunft zu erweitern sollte ebenfalls gegeben sein. Da davon ausgegangen werden kann, dass der Lärmpegel und die Geruchsbelastung zu Problemen mit Anrainern und Behörden führen, sollte sich das Grundstück in einem Industriegebiet befinden. Die Preise dafür sollten ebenfalls weit unter dem österreichischen Niveau liegen.

Staatliche Förderungen und lokale Behörden

Viele Länder unterstützen ausländische Investoren mit Förderungen und erleichtern den Aufbau eines neuen Unternehmensstandortes. Lokale Behörden können ein entscheidendes Hemmnis darstellen. Eine gegenüber ausländischen Unternehmen offen gestimmte Zusammenarbeit legt die Basis für eine erfolgreiche Standortentwicklung.

6.5 Bewertung der Standortalternativen

Anhand der Standortfaktoren sollen nun die einzelnen Standorte bewertet werden. Dies soll unter der Verwendung von unterschiedlichen Bewertungsverfahren vorgenommen werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht in weiterer Folge einen Vergleich der verschiedenen Methoden, die unterschiedliche Ansätze verfolgen, wodurch sich ein klarer Favorit herauskristallisieren wird und sich so das Treffen einer Entscheidung für die Unternehmensleitung wesentlich vereinfacht.

6.5.1 qualitative-heuristische Bewertung

Die qualitativ-heuristischen Bewertungsverfahren bieten eine sehr gute Möglichkeit, rasch und ohne großen Aufwand Entscheidungsoptionen zu bewerten. Die Grundlage für die Durchführung einer repräsentativen Bewertung ist die Richtigkeit der Standortinformationen und der Grad der Ausprägungen der Standortfaktoren. Anhand der PMI-Methode (Plus-Minus-Interest) und einer Profilanalyse in Form eines Netzdiagrammes soll die Bewertung durchgeführt werden.

6.5.1.1 PMI - Bewertungsverfahren

Diese Art von Bewertungsverfahren wird auch als Pro- und Contra-Analyse bezeichnet. Dabei werden die vorteilhaften und die weniger günstigen Eigenschaften eines Standortes aufgelistet. Anschließend werden den einzelnen Plus- und Minuspunkten auf einer Rating-Skala unterschiedliche Gewichte zugeordnet. Hierbei ist 1 gleichzusetzen mit unwichtig und 6 mit sehr wichtig. Wesentlich ist hierbei, dass kein Scoring, also keine Abstufung bezüglich des Ausmaßes, vorgenommen wird. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

In Tabelle 1 ist die Skalierungstabelle ersichtlich.

<u>Standortfaktor</u>	<u>Relevanz</u>
Steuerbelastung	3
Infrastruktur und Transportkosten	5
Energieversorgung	5
politisches Umfeld und Sicherheit	5
Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	4
Arbeitskosten	6
Grundstücksverfügbarkeit und Preise	2
Staatliche Förderungen und lokale Behörden	2

Tabelle 1: Skalierungstabelle nach der PMI-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Im Anschluss daran muss für die drei Standortoptionen eine Einschätzung erfolgen, die die Bedingungen dem Heimatstandort gegenüberstellt. Sowohl positive und auch negative Abweichungen werden dabei berücksichtigt. Die Ergebnisse fließen in eine Matrix ein, in der die Gewichte der Faktoren addiert werden.

Tabelle 2 zeigt die Matrix für den Standort Philippinen.

Plus (Vorteil/ Nutzen)		Minus (Nachteil/ Kosten)	
Standort Philippinen			
6	Arbeitskosten	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	4
3	Steuerbelastung	politisches Umfeld und Sicherheit	5
5	Energieversorgung	Infrastruktur und Transportkosten	5
2	Grundstücksverfügbarkeit und Preise		
2	Staatliche Förderungen und lokale Behörden		
	Gesamtwert für: 18	Gesamtwert gegen: 14	

Tabelle 2: PMI-Matrix für Standort Philippinen

Quelle: eigene Darstellung

Die geringen Arbeitskosten, eine niedrige Steuerbelastung und auch eine gute Energieversorgung auf den Philippinen sind die wesentlichen Faktoren in der Gegenüberstellung. Trotz einer schlecht ausgebauten Infrastruktur und des mäßigen Zuganges zu gut ausgebildeten Arbeitskräften kann eine Differenz von 4 Punkten zum Standort Österreich erzielt werden.

Dasselbe Verfahren wurde ebenfalls für den Standort China durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

Plus (Vorteil/ Nutzen)		Minus (Nachteil/ Kosten)	
Standort China			
6	Arbeitskosten	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	4
5	Energieversorgung	politisches Umfeld und Sicherheit	5
2	Staatliche Förderungen und lokale Behörden	Infrastruktur und Transportkosten	5
		Steuerbelastung	3
		Grundstücksverfügbarkeit und Preise	2
	Gesamtwert für: 13	Gesamtwert gegen: 19	

Tabelle 3: PMI-Matrix für Standort China

Quelle: eigene Darstellung

Die Tatsache, dass ausländische Investoren keine Grundstücke in China erwerben können und die gleich hohe Steuerbelastung für Unternehmer als wie in Österreich bewirken, dass der Standort China im Vergleich zu Österreich keine wirkliche Alternative dargestellt.

Die Vorteile, wie die geringen Arbeitskosten und die gute Energieversorgung können die Nachteile in der Gesamthöhe von 6 Negativpunkten nicht kompensieren.

In der nachfolgenden Tabelle 4 sind die Ergebnisse für den Standort Bulgarien zu finden.

Plus (Vorteil/ Nutzen)		Minus (Nachteil/ Kosten)	
Standort Bulgarien			
6	Arbeitskosten	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	4
3	Steuerbelastung	Staatliche Förderungen und lokale Behörden	2
5	Energieversorgung		
2	Grundstücksverfügbarkeit und Preise		
5	politisches Umfeld und Sicherheit		
5	Infrastruktur und Transportkosten		
	Gesamtwert für: 26	Gesamtwert gegen: 6	

Tabelle 4: PMI-Matrix für Standort Bulgarien

Quelle: eigene Darstellung

Wie aus der Tabelle hervorgeht, ist der Standort Bulgarien, nach der PMI-Methode, der klare Favorit. Lediglich der mangelnde Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern und die langwierige Bearbeitungsweise der lokalen Behörden zeigen negative Wirkungen. Alle anderen Standortfaktoren sind mindestens mit derselben Ausprägung vorhanden, als wie in Österreich. Eine Differenz von 20 Punkten spricht klar für diese Standortalternative.

6.5.1.2 Netzdiagramm - Bewertungsverfahren

Wesentlicher Unterschied zur kennengelernten PMI-Methode, welche einen tabellarischen Grundaufbau voraussetzt, ist bei einer Profilanalyse in Form eines Netzdiagrammes, die grafische Darstellung der Ergebnisse. Dadurch werden Analogien der unterschiedlichen Standorte entscheidend deutlicher sichtbar und hervorgehoben. Die Standortfaktoren bilden dabei die Achsen und der Abstand zum Mittelpunkt beschreibt die Ausprägung. Bevor die Daten in ein Netzdiagramm übergeführt werden können, werden diese in einer Tabelle zusammengefasst. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Anhand eines einfachen Länderrankings wurde eine Tabelle erstellt, in der die Messwerte zu den jeweiligen Standorten und Standortfaktoren enthalten sind. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle 5 ersichtlich. Die Werte beruhen lediglich auf Schätzungen, was jedoch keinen Einfluss auf die Vorgehensweise nimmt.

	Steuerbelastung	Infrastruktur und Transportkosten	Energieversorgung	politisches Umfeld und Sicherheit
Philippinen	80	30	70	25
China	40	50	80	60
Bulgarien	65	80	80	80
	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	Arbeitskosten	Grundstücksverfügbarkeit und Preise	Staatliche Förderungen und lokale Behörden
Philippinen	20	95	60	80
China	35	90	40	75
Bulgarien	60	85	80	40

Tabelle 5: Länderranking der Netzdiagramm-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Die Zahlenwerte werden nun aus der tabellarischen Form in eine grafische Darstellung übergeführt. Das daraus entstandene Netzdiagramm ist in Diagramm 1 dargestellt.

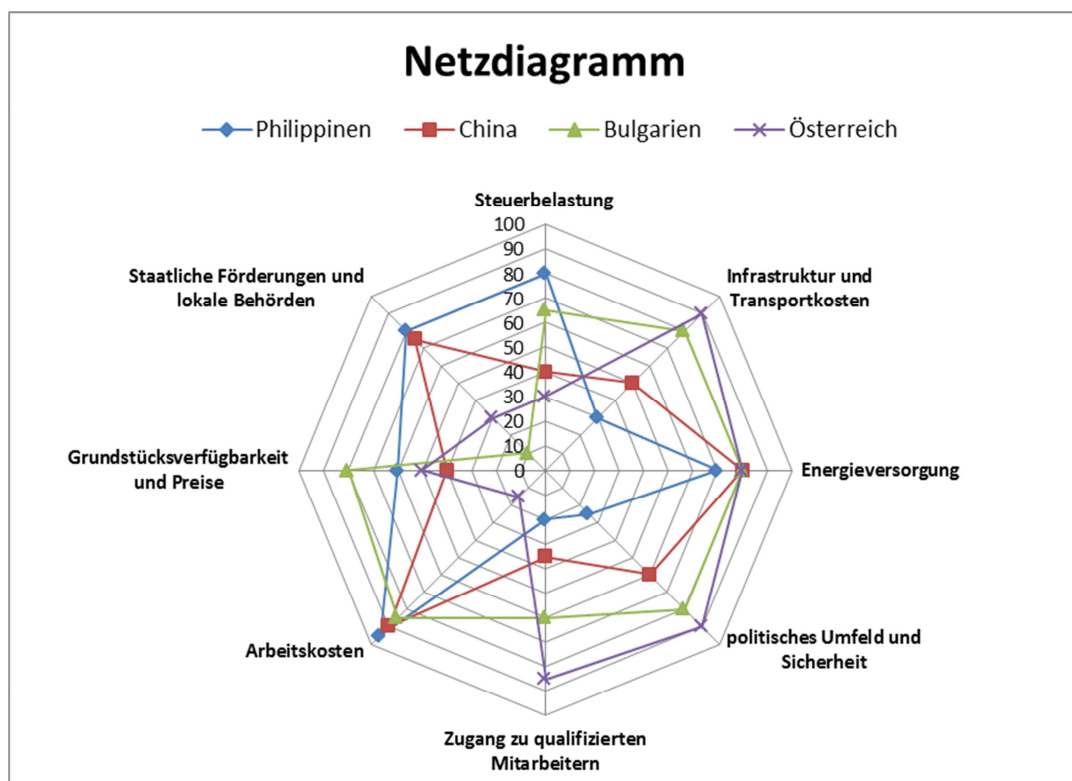


Diagramm 1: Netzdiagramm

Quelle: eigene Darstellung

Wie aus dem Diagramm zu erkennen ist, nimmt die Standortalternative Bulgarien die größte Fläche ein, was bedeutet, dass die Ausprägungen der Standortfaktoren hier größer ausgebildet sind, als an den anderen Alternativen. Vor allem im Vergleich zum aktuellen Standort Österreich ist ein entscheidender Unterschied erkennbar.

6.5.2 formal-logarithmische Bewertung

Als wesentliche Nachteile der qualitativ-heuristischen Methoden können das große Maß an subjektiven Einflüssen, welche die Ergebnisse massiv verzerren und verfälschen können, und die geringe Aussage über den Nutzen einer Alternative genannt werden.

Aus diesem Grund sollen nun zwei Methoden aus dem Bereich der formal-logarithmischen Bewertungsverfahren angewendet werden, welche neben der Bedeutsamkeit der Vor- und Nachteile, auch den jeweiligen Nutzen einer Standortoption widerspiegelt. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

6.5.2.1 SMART – Bewertungsverfahren

Die SMART-Methode (Simple Multi Attributive Rating Technique) ist ein etabliertes und weltweit eingesetztes Verfahren, welches zwar einfach in der Bearbeitung ist, dennoch repräsentative und plausible Ergebnisse liefert. Dieses Verfahren bietet die Möglichkeit, das beliebige Skalen verwendet werden und unterschiedliche Gewichtungen angesetzt werden können. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Die Ausgangsbasis der SMART-Methode bildet eine Scoring-Tabelle, in der für jedes Ziel anhand einer einheitlichen Skala eine Nutzenfunktion definiert wird. Tabelle 6 zeigt die Scoring-Tabelle für die Standortbewertung nach der SMART-Methode für die ausgewählten Standortfaktoren.

Scores	Steuerbelastung [%]	Infrastruktur und Transportkosten	Energieversorgung	politisches Umfeld und Sicherheit
9	unter 14	sehr gut	ausreichend	+++
8	14 bis unter 16			
7	16 bis unter 18	gut		
6	18 bis unter 20			
5	20 bis unter 22	befriedigend		++
4	22 bis unter 24			
3	24 bis unter 26	genügend		
2	26 bis unter 28			
1	über 28	ungenügend	nicht ausreichend	+
Scores	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	Arbeitskosten [€]	Grundstücksverfügbarkeit und Preise	Staatliche Förderungen und lokale Behörden
9	A	unter 5	😊😊😊😊😊	J
8		5 bis unter 7,5		
7	B	7,5 bis unter 10	😊😊😊😊	
6		10 bis unter 12		
5	C	12 bis unter 14	😊😊😊	
4		14 bis unter 16		
3	D	16 bis unter 18	😊😊	
2		18 bis unter 20		
1	E	über 20	😊	N

Tabelle 6: Scoringtabelle nach der SMART-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Wie aus der Tabelle zu entnehmen ist, wurden unterschiedliche Skalen verwendet, um die Ausprägungen der Standortfaktoren zu bewerten. Diese objektiven Eigenschaften müssen nun hinsichtlich ihres subjektiven Nutzens bewertet werden. Dazu werden die Messwerte der Standortalternativen den Wertebereichen der Ratingskalen zugeordnet und dadurch der Nutzenwert ermittelt. Die Entscheidungsmatrix, welche sich dadurch ergibt, ist in Tabelle 7 dargestellt.

	Steuerbelastung [%]		Infrastruktur und Transportkosten		Energieversorgung		politisches Umfeld und Sicherheit	
	Wert	Nutzenwert	Wert	Nutzenwert	Wert	Nutzenwert	Wert	Nutzenwert
Philippinen	5	9/9 = 100	genügend	3/9 = 33	ausreichend	9/9 = 100	+	1/9 = 11
China	25	3/9 = 33	befriedigend	5/9 = 55	ausreichend	9/9 = 100	++	5/9 = 55
Bulgarien	10	9/9 = 100	gut	7/9 = 77	ausreichend	9/9 = 100	+++	9/9 = 100

	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern		Arbeitskosten [€]		Grundstücksverfügbarkeit und Preise		Staatliche Förderungen und lokale Behörden		Summe
	Wert	Nutzenwert	Wert	Nutzenwert	Wert	Nutzenwert	Wert	Nutzenwert	
Philippinen	E	1/9 = 11	1,83 €	9/9 = 100	☺☺☺	5/9 = 55	J	9/9 = 100	510
China	D	3/9 = 33	2,97 €	9/9 = 100	☺☺	3/9 = 33	J	9/9 = 100	509
Bulgarien	C	5/9 = 55	4,44 €	9/9 = 100	☺☺☺☺	7/9 = 77	N	1/9 = 11	620

Tabelle 7: Ergebnismatrix nach der SMART-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Der Gesamtnutzenwert ergibt sich durch Addition der einzelnen Nutzenwerte des jeweiligen Standortfaktors. Anschließend müssen die Nutzenwerte gewichtet werden, was bei der SMART-Methode nach einem bandbreitenorientierten Ansatz, der SMARTS-Gewichtung (SMART using Swing Weights) oder nach dem rangfolgebasierenden Ansatz, der SMARTER (SMART Extended to Ranking) oder auch ROC-Gewichtung (Rank Order Centroid) erfolgen kann.

- Gewichtung mit der SMARTS - Methode

Das bandbreitenorientierte Gewichten erfolgt mit dem SW-Gewichtungsregeln (Swing Weights) oder auch Schwenkverfahren genannt. Dabei werden die abgeleiteten Kriteriengewichte mit dem Grad ihrer Ausprägung in Relation gesetzt. Ist die Differenz zwischen dem kleinsten und dem größten Messwert eines Standortfaktors groß, wird diesem Messkriterium auch ein größeres Gewicht zugesprochen. Ist die Abweichung jedoch gering, bekommt dieses Kriterium eine geringere Bedeutung. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Die gewichteten Ergebnisse sind in Tabelle 8 abgebildet.

	Steuerbelastung	Infrastruktur und Transportkosten	Energieversorgung	politisches Umfeld und Sicherheit	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	Arbeitskosten	Grundstücksverfügbarkeit und Preise	Staatliche Förderungen und lokale Behörden	Summe
Philippinen	18,87	4,09	0	2,76	1,36	0,00	3,41	25,07	55,56
China	6,23	6,82	0	13,79	4,09	0,00	2,05	25,07	58,04
Bulgarien	18,87	9,54	0	25,07	6,82	0,00	4,77	2,76	67,83
Bandbreite	67	44	0	89	44	0	22	89	
Relevanz [%]	75,28	49,44	0,00	100	49,44	0,00	24,72	100	398,88
Gewicht [%]	18,87	12,39	0,00	25,07	12,39	0,00	6,20	25,07	100,00

Tabelle 8: gewichtete Ergebnismatrix nach der SMARTS-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Aus der Tabelle geht hervor, dass den Standortfaktoren politisches Umfeld und staatliche Förderungen das größte Gewicht zugesprochen wird. Wobei hingegen die Kriterien Energieversorgen und Arbeitskosten keine Bedeutung erhielten. Trotzdem konnte sich der Standort Bulgarien gegenüber den anderen Alternativen durchsetzen und erreichte den höchsten Gesamtnutzenwert.

Vorteil dieser Art von Gewichtung ist, dass jegliche subjektiven Einflüsse und eine bewusste Manipulation ausgeschlossen werden können.

- Gewichtung mit der SMARTER - Methode

Das rangfolgeorientierte Gewichten erfolgt nach der ROC-Regel. Hierfür müssen die Entscheidungsträger die acht Messkriterien abhängig von deren Entscheidungsrelevanz in aufsteigender Richtung reihen. Dabei wird der betrachtete Gewichtungsraum abhängig von den zu berücksichtigenden Faktoren in gleiche Teilbereiche gegliedert. In der nachstehenden Tabelle 9 ist die Bewertung nach der SMARTER-Methode angeführt.

	Steuerbelastung	Infrastruktur und Transportkosten	Energieversorgung	politisches Umfeld und Sicherheit	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	Arbeitskosten	Grundstücksverfügbarkeit und Preise	Staatliche Förderungen und lokale Behörden	Summe
Philippinen	5,43	5,02	21,47	1,22	0,87	33,97	1,84	1,56	71,39
China	1,79	8,37	21,47	6,08	2,62	33,97	1,10	1,56	76,98
Bulgarien	5,43	11,72	21,47	11,06	4,36	33,97	2,58	0,17	90,77
Rang	6	3	2	4	5	1	7	8	
Gewicht [%]	5,43	15,22	21,47	11,06	7,93	33,97	3,35	1,56	100,00

Tabelle 9: gewichtete Ergebnismatrix nach der SMARTER-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man nun die Ergebnistabellen der beiden Verfahren miteinander, wird ersichtlich, dass obwohl die rangfolgeorientierte Gewichtung sehr stark von der Reihung der Entscheidungsträger beeinflusst wird, das Ergebnis dennoch gleich bleibt.

Grundlegend muss im Vorhinein geklärt werden, welche Art von Gewichtung angesetzt werden soll. Da Standortentscheidungen immer mit der Erreichung von Zielen verbunden sind, ist es durchaus sinnvoll, dass die Standortfaktoren auch dahingehen gewichtet werden.

6.5.2.2 PROMETHEE - Bewertungsverfahren

Ein weiteres Standortbewertungsverfahren, welches sich in der Wirtschaft bewährt hat und allseitige Anerkennung erhält, ist die PROMETHEE - Methode (Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations). Dabei werden für jedes Kriterium zusätzliche Informationen zur Präferenz benötigt. Im ersten Schritt wird dazu jedem Kriterium eine sogenannte Präferenzfunktion zugeteilt. Der Parameter (p) stellt die Untergrenze, also den geringsten Unterschied zweier Alternativen dar, der für einen Vorteil als ausreichend angesehen wird. Wobei hingegen der Parameter (q) für die Obergrenze der Indifferenz steht, bis zum dem die Differenz von den Entscheidungsträgern als vernachlässigbar angesehen wird. Diese Methode beruht auf dem Prinzip der Paarvergleiche, was bedeutet, dass geprüft wird, ob eine Alternative bessere oder weniger gut ausgeprägte Eigenschaften im Vergleich zu anderen Alternativen aufweist. Dazu muss jede Standortalternative mit den anderen einzeln verglichen werden. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Als Grundlage für die Durchführung nach der PROMETHEE - Methode wird die Ergebnismatrix aus Tabelle 10 herangezogen.

	Steuerbelastung [%]	Infrastruktur und Transportkosten	Energieversorgung	politisches Umfeld und Sicherheit	Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	Arbeitskosten [€]	Grundstücksverfügbarkeit und Preise	Staatliche Förderungen und lokale Behörden
Philippinen	5	genügend	ausreichend	+	E	1,83 €	☺☺☺	J
China	25	befriedigend	ausreichend	++	D	2,97 €	☺☺	J
Bulgarien	10	gut	ausreichend	+++	C	4,44 €	☺☺☺☺	N

Tabelle 10: Ergebnismatrix nach der PROMETHEE-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Den Standortfaktoren werden nun unterschiedliche Präferenzfunktionen und die jeweiligen Parameter zugeteilt. Die Definitionen sind in Tabelle 11 ersichtlich.

Ziel	Kriteriumstyp	Parameter	Gewicht
Steuerbelastung	III	p = 8	0,1
Infrastruktur und Transportkosten	I	-	0,15
Energieversorgung	I	-	0,15
politisches Umfeld und Sicherheit	IV	p = ++ q = +	0,15
Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	IV	p = C q = D	0,13
Arbeitskosten	III	p = 1,25	0,2
Grundstücksverfügbarkeit und Preise	IV	p = ☺☺☺ q = ☺☺	0,06
Staatliche Förderungen und lokale Behörden	I	-	0,06

Tabelle 11: Definition der Kriterien nach der PROMETHEE-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Mit dieser Einteilung können die kriterienspezifischen Nutzendifferenzen der Alternativenpaare berechnet werden. Aus der Tabelle geht hervor, dass das Kriterium Steuerbelastung dem Kriteriumstyp III zugeordnet wird. Dies bedeutet, dass eine Alternative, welche höhere Steuern aufweist als eine andere, einen Nutzenwert von 0 erhält. Ist aber die Steuerbelastung einer Option im Vergleich um mindestens 8% geringer, wird die Präferenzschwelle erreicht und die Alternative erhält einen Nutzenwert von 1. Liegt der Wert dazwischen, wird der Alternative der Nutzenwert d/p zugeteilt.

Gleiche Voraussetzungen gelten auch für das Kriterium Arbeitskosten, wobei hier die Präferenzschwelle bei 3 € liegt.

Derselbe Kriteriumstyp wurde für den Standortfaktor Arbeitskosten verwendet. Wobei hier der Schwellenwert bei 1,25 € liegt. Der Paarvergleich der unterschiedlichen Standorte für das Kriterium Steuerbelastung ist in einer Präferenzmatrix, welche in Tabelle 12 dargestellt ist, abzulesen.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	1	0,625
China	0	-	0
Bulgarien	0	1	-

Tabelle 12: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Steuerbelastung Quelle: eigene Darstellung

Am Standort Philippinen wirkt die geringste Steuerbelastung. Im Vergleich zu China beträgt die Differenz mehr als 8%, wodurch hier der Nutzenwert 1 (=100) vergeben wird. Im Vergleich mit Bulgarien beträgt die Differenz nur 5% was einen Nutzenwert von 62,5% (5/8) ergibt. In Tabelle 13 ist die Präferenzmatrix für Standortfaktor Arbeitskosten zu finden.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0,912	1
China	0	-	1
Bulgarien	0	0	-

Tabelle 13: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Arbeitskosten Quelle: eigene Darstellung

Wie auch schon beim Messkriterium Steuerbelastung sind auch die Arbeitskosten auf den Philippinen am geringsten. Aus diesem Grund erreicht dieser Standortfaktor auch die höchstmögliche Bewertung.

Für die Standortkriterien Infrastruktur und Transportkosten, staatliche Förderungen und lokale Behörden, sowie Energieversorgung wurden jeweils der Kriteriumstyp I definiert. Dies bedeutet, dass dafür keine Schwellenwerte festgelegt werden. Wenn ein Vorteil vorhanden ist, kommt dieser mit einem Nutzenwert von 1 zum Tragen, ansonsten wird kein Nutzenwert vergeben.

Die Nutzenwerte für den Standortfaktor Infrastruktur und Transportkosten sind in Tabelle 14 zu finden.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0	0
China	1	-	0
Bulgarien	1	1	-

Tabelle 14: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Infrastruktur und Transportkosten

Quelle: eigene Darstellung

Aus der Tabelle geht hervor, dass Bulgarien wesentliche Vorteile im Punkt Infrastruktur und Transportkosten im Gegensatz zu den anderen Standortalternativen aufweist.

Die Ergebnisse für das Messkriterium staatliche Förderungen und lokale Behörden sind in Tabelle 15 zusammengefasst.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0	1
China	0	-	1
Bulgarien	0	0	-

Tabelle 15: Präferenzmatrix für den Standortfaktor staatliche Förderungen und lokale Behörden

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem sowohl in China als auch auf den Philippinen ausländische Investoren staatliche Zuschüsse erhalten und die Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden sehr gut funktioniert, besteht ein Vorteil für beide Standorte im Vergleich mit Bulgarien. Im direkten Vergleich hebt sich dieser Vorteil jedoch auf.

Die Präferenzmatrix für den Standortfaktor Energieversorgung ist in Tabelle 16 ersichtlich.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0	0
China	0	-	0
Bulgarien	0	0	-

Tabelle 16: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Energieversorgung Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der Tatsache, dass alle Optionen über eine ausreichende Energieversorgung verfügen, können keine Vorteile generiert werden. Aus diesem Grund werden auch die Nutzenwerte von 0 vergeben.

Für die letzten noch verbleibenden Standortfaktoren, politisches Umfeld und Sicherheit, Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern und Grundstücksverfügbarkeit und Preise wurde der Kriteriumstyp IV festgelegt.

Im Fall des Standortfaktors politisches Umfeld und Sicherheit existiert ein relativer Vorteil, wenn (p) mindestens ++ beträgt. Dies entspricht dann einem hundertprozentigen Zielerreichungsgrad und es wird ein Nutzenwert von 1 vergeben. Ist die Differenz kleiner oder gleich +, beträgt der Nutzen 0.

In der nachstehenden Tabelle 17 sind die Nutzenwerte ersichtlich.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0	0
China	0	-	0
Bulgarien	1	0	-

Tabelle 17: Präferenzmatrix für den Standortfaktor politisches Umfeld und Sicherheit

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem nur Bulgarien im Vergleich zu den Philippinen einen wesentlichen Vorteil aufweist, wird für dieses Messkriterium nur einmal das Ziel zur Gänze erreicht.

Für den Standortfaktor Grundstücksverfügbarkeit und Preis bedeutet dieser Kriteriumstyp, dass ein Vorteil dann wirksam wird, wenn $p \geq 3$ ist. Ein Nutzenwert von 1 würde dann vergeben werden. Liegt die Differenz bei $2 \leq p < 3$, beträgt der Nutzen nur noch 0,5. Befindet sich der Differenzwert bei $p < 2$ oder darunter, ist kein Vorteil mehr zu verzeichnen und der Nutzenwert beträgt 0. Mit diesen Bedingungen ergeben sich die Ergebnisse aus Tabelle 18.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0	0
China	0	-	0
Bulgarien	0	0,5	-

Tabelle 18: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Grundstücksverfügbarkeit und Preise

Quelle: eigene Darstellung

Lediglich Bulgarien hat gegenüber China einen kleinen Vorteil, was die Verfügbarkeit von Grundstücken und die dafür erzielbaren Preise betrifft. Darum wurde ein Nutzenwert für Bulgarien von 0,5 vergeben.

Unter Berücksichtigung der gleichen Voraussetzungen ergibt sich für den Standortfaktor Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern folgende Situation, welche in Tabelle 19 abgebildet ist.

	Philippinen	China	Bulgarien
Philippinen	-	0	0
China	0	-	0
Bulgarien	1	1	-

Tabelle 19: Präferenzmatrix für den Standortfaktor Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern

Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Schritt werden die Präferenzintensitäten gewichtet und für jedes Alternativenpaar summiert.

Dabei unterscheidet man zwischen dem Eingangs- und dem Ausgangsfluss. Der Eingangsfluss beschreibt die Dominanz von mehreren Alternativen auf eine einzige. Wobei hingegen der Ausgangsfluss die Überlegenheit widerspiegelt, die eine Alternative gegenüber anderen aufweist. Die Differenz dieser beiden Größen bildet den sogenannten Prävalenzwert (II), welcher die relative Vorteilhaftigkeit einer Handlungsoption wiedergibt. Sind die Ausgangsflüsse einer Alternative größer als die der anderen und gleichzeitig die jeweiligen Eingangsflüsse höchstens gleich groß, dann ist diese Alternative den anderen gegenüber vorzuziehen. (vgl. Ottmann, et al., 2010)

Für das Beispiel der Standortanalyse der ROLHE AG ergeben sich folgende Präferenzwerte, welche in Tabelle 20 zusammengeführt sind.

	Philippinen	China	Bulgarien	Ausgangsfluss
Philippinen	-	28,2	32,3	30,2
China	15,0	-	26,0	20,5
Bulgarien	43,0	41,0	-	42,0
Eingangsfluss	29	34,6	29,13	

Tabelle 20: Präferenzmatrix nach der PROMETHEE-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Mit Hilfe der Präferenzmatrix lassen sich die jeweiligen Prävalenzwerte der einzelnen Alternativen berechnen und eine Rangordnung der Handlungsoptionen erstellen. Die dazugehörige Entscheidungsmatrix ist in Tabelle 21 ersichtlich.

Standort	Ausgangsfluss	Eingangsfluss	Prävalenzwert
Philippinen	30,2	29,0	1,2
China	20,5	34,6	-14,1
Bulgarien	42,0	29,13	12,9

Tabelle 21: Entscheidungsmatrix nach der PROMETHEE-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Aus der Entscheidungsmatrix geht klar hervor, dass der Standort Bulgarien insgesamt gegenüber den weiteren Alternativen den höchsten Prävalenzwert aufweist und sich somit als die beste Option herausstellt. Da der Unterschied zur zweitplatzierten Standortalternative Philippinen sehr deutlich ist, muss hier keine weitere detaillierte Untersuchung durchgeführt werden. Wäre der Abstand wesentlich geringer, könnte, um seine Entscheidung abzusichern, eine nochmalige vertiefte Bewertung durchgeführt werden. Aufgrund des negativen Prävalenzwertes der Standortoption China kann diese generell für eine mögliche weitere Untersuchung ausgeschlossen werden.

6.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Nachdem nun die Standortbewertung nach mehreren Bewertungsverfahren durchgeführt wurde, werden die Ergebnisse übersichtlich zusammengefasst und für eine Entscheidung der Unternehmensführung vorbereitet. Dazu werden die Ergebnistabellen der verschiedenen Bewertungsverfahren aufgelistet.

Für das Standortbewertungsverfahren nach der PMI-Methode ergibt sich folgende, in Tabelle 22 ersichtliche, Rangordnung.

Rang	Standort	Plus	Minus	Differenz
2	Philippinen	18	14	4
3	China	13	19	-6
1	Bulgarien	26	6	20

Tabelle 22: Ergebnistabelle nach der PMI-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Die aus dem Netzdiagramm abgeleitete Ergebnistabelle ist in Tabelle 23 dargestellt.

Rang	Standort	Gesamtpunkte
3	Philippinen	460
2	China	470
1	Bulgarien	540

Tabelle 23: Ergebnistabelle nach der Netzdiagramm-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse nach der SMART-Methode sind in Tabelle 24 zusammengeführt.

Rang	Standort	Gesamtpunkte
3	Philippinen	510
2	China	509
1	Bulgarien	620

Tabelle 24: Ergebnistabelle nach der SMARTS-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnistabelle nach der PROMETHEE-Methode ist nachstehend in Tabelle 25 ersichtlich.

Rang	Standort	Prävalenzwert
2	Philippinen	1,2
3	China	-14,1
1	Bulgarien	12,9

Tabelle 25: Ergebnistabelle nach der PROMETHEE-Methode

Quelle: eigene Darstellung

Wie aus den einzelnen Tabellen ersichtlich ist, ist die Standortalternative Bulgarien klar zu favorisieren. Dieser Standort wird auch als Handlungsempfehlung an die Unternehmensführung weitergegeben. Mit den unterschiedlichen Bewertungsmethoden hat sich auch gezeigt, dass die Standortalternative China mit Abstand die schlechteste Option für eine Unternehmensexpansion darstellen würde.

6.7 Fazit

Der Vorteil bei der gezeigten Vorgehensweise ist, dass bei einer Verwendung von mehreren Verfahren, persönliche Einflüsse und subjektive Einschätzungen nicht wirksam oder sehr rasch sichtbar werden. Vor allem die Gewichtungsregeln nach Swing verhindern die Manipulation in alle Richtungen und ermöglichen die Bewertung anhand subjektiver Faktoren.

Da die Durchführung einer Standortbewertung sehr kostspielig und mitunter auch ressourcenintensiv sein kann, wird man sich in der Praxis auf die Auswahl von ein bis maximal zwei Bewertungsverfahren beschränken.

Qualitativ-heuristische Bewertungen können rasch und einfach vorgenommen werden. Nachteil ist jedoch, dass ihr Detaillierungsgrad nicht sehr hoch ist und die daraus resultierenden Ergebnisse zum Teil weniger Aussagekraft besitzen. Sie eignen sich daher besonders gut zu groben Vorselektionen und ermöglichen einen schnellen Vergleich mit den Unternehmenszielen.

Formal-logarithmische Bewertungen sind aufgrund des hohen Vertiefungsgrades besonders gut für eine genaue Analyse der Standorteigenschaften geeignet. Da ihre Durchführung wesentlich komplexer ist, werden sie zumeist erst in einer späteren Phase der Standortauswahl angewendet, wenn bereits deutlich weniger Handlungsoptionen vorhanden sind.

Da eine Standortentscheidung immer mit einer langfristigen Ausrichtung des Unternehmens verbunden ist, sollte diese mit äußerster Sorgfalt und unter Verwendung von repräsentativen Eingangsdaten und Informationen durchgeführt werden. Es sollte stets darauf geachtet werden, dass die Ziele des Unternehmens und nicht persönliche Ziele eines Entscheidungsträgers verfolgt werden. Aus diesem Grund legt die Auswahl der Entscheidungsträger den Grundstein für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit am neuen Standort und hat entscheidenden Einfluss auf das Fortbestehen des Unternehmens.

Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

Brock, Ditmar. 2008. *Globalisierung: Wirtschaft-Politik-Kultur-Gesellschaft.*

Wiebaden : VS Verlag, 2008. ISBN 978-3-531-15398-8.

Brütsch, David. 1999. *Virtuelle Unternehmen.* Zürich : vdf Hochschulverlag, 1999.

Camphausen, Bernd. 2013. *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling.* München : Oldenburg Verlag, 2013. ISBN 978-3-486-71944-4.

Engelhart, Karl. 2005. *Globalisierung - Eine Herausforderung für Entwicklungspolitik und entwicklungspolitische Bildung.* Münster : Waxmann Verlag, 2005. ISBN 3-8309-1486-5.

Erich Zahn, Tilmann Barth, Andreas Hertweck. 1998. *Leitfaden zum Outsourcing.* Stuttgart : Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg, 1998.

Grabow, Busso, Henckel, Dietrich und Beate, Hollbach-Grömig. 1995. *Weiche Standortfaktoren.* s.l. : Kohlhammer Verlag, 1995. 978-3170137349.

Gronholz, Matthias. 2012. *Kulturelle Globalisierung und internationale Kooperation.* Berlin : Springer Verlag, 2012. ISBN 978-3-658-03156-5.

Haller, Sabine. 2005. *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Instrumente.* Berlin : Springer Verlag, 2005. ISBN 978-3-658-05204-1.

Hermes, Heinz-Josef. 2005. *Outsourcing-Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtsichere Umsetzung.* Münschen : Haufe Verlag, 2005.

Huwart, Juan-Yves und Verdier, Loic. 2014. *Die Globalisierung der Wirtschaft - Ursprünge und Auswirkungen.* s.l. : OECD Insights, 2014. ISBN 978-92-64-22175-8.

Kay, Rosemarie, Holz , Michael und Kranzusch, Peter. 2014. *Mittelstand im globalen Wettbewerb - Internationalisierung als unternehmerische und wirtschaftspolitische Herausforderung.* Bonn : Friedrich Ebert Stiftung, 2014. ISBN: 978-3-86498-787-8.

Kutschker, Michael und Schmid, Stefan. 2008. *Internationales Management.* München : Oldenburg Verlag, 2008. ISBN 978-3-486-58660-2.

Lippold, Dirk. 2013. *Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung.* Berlin : Springer Verlag, 2013.

Mayer, Tilman. 2011. *Globalisierung im Fokus von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft.* Wiesbaden : VS Verlag, 2011. ISBN 978-531-17821-9.

- Ottmann, Matthias und Stephan, Lifka. 2010.** *Methoden der Standortanalyse*. Darmstadt : Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2010. 978-3-534-23094-5.
- Pradel, Michael. 2006.** *Globalisierungsformen. Gestaltungsformen, Zusammenspiel und Auswirkungen*. 2006.
- Strietzel, Markus. 2005.** *Unternehmenswachstum durch Internationalisierung im Emerging Markets*. Wiesbaden : Deutscher Universitätsverlag, 2005. ISBN 978-3-8350-0132-9.
- Talgeri, Vinod. 2014.** *Outsourcing der Fertigung in den asiatischen Wirtschaftsraum*. Hamburg : disserta Verlag, 2014.
- Voll, Johannes. 2007.** *Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden : deutscher Universitätsverlag, 2007. 978-3-8350-0662-1.
- Willke, Helmut. 2006.** *Global Governance - Soziologische Themen*. Bielefeld : transcript Verlag , 2006. ISBN 3-89942-457-3.
- Wrase, Isabelle. 2010.** *Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2010.

Internetquellen:

- www.auswaertiges-amt.de. 2016.** auswaertiges-amt. *www.auswaertiges-amt.de*. [Online] 2016. [Zitat vom: 29. Jänner 2016.] http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Philippinen/Innenpolitik_node.html .
- www.bpb.de. 2015.** bpb. *www.bpb.de*. [Online] 2015. [Zitat vom: 2. Dezember 2015.] <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52777/soziale-netzwerke>.
- www.demokratiewebstatt.at. 2015.** Demokratiewebstatt. *www.demokratiewebstatt.at*. [Online] 2015. [Zitat vom: 27. November 2015.] <https://www.demokratiewebstatt.at/thema/thema-globalisierung/was-bedeutet-globalisierung/>.
- www.globalisierung-fakten.de. 2015.** Globalisierung-fakten. *www.globalisierung-fakten.de*. [Online] 2015. [Zitat vom: 1. Dezember 2015.] <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/globalisierung-der-wirtschaft/>.
- www.my-business-location.com. 2016.** my-business-location. *www.my-business-location.com*. [Online] 2016. [Zitat vom: 21. Jänner 2016.] <https://www.my-business-location.com/glossar#Infrastruktur>.

www.staralliance.com. 2015. staralliance. *www.staralliance.com*. [Online] 2015. [Zitat vom: 21. Dezember 2015.] <http://www.staralliance.com/en/member-airlines>.

www.statista.com. 2015. Statista. *www.statista.com*. [Online] 2015. [Zitat vom: 18. Dezember 2015.]

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/5561/umfrage/franchising-anzahl-der-franchise-geber-in-deutschland-zeitreihe/>.

www.welt.de. 2015. welt. *www.welt.de*. [Online] 2015. [Zitat vom: 2. Dezember 2015.] <http://www.welt.de/wirtschaft/article146756198/WhatsApp-und-Facebook-machen-Flucht-erst-moeglich.html>.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

St. Martin im Sulmtal, den 24.2.2016
